



SAVONIA

■ OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
YHTEISKUNTATIEDEIDEN, LIIKETALOUDEN JA HALLINNON ALA

UUDEN YRITYKSEN BMC

CASE PIIRRE COLLECTIVE

TEKIJÄ/T: Ella Kokkonen

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Työn tekijä(t) Ella Kokkonen	
Työn nimi Uuden yrityksen BMC, Case Piirre Collective	
Päiväys 20.4.2014	Sivumäärä/Liitteet 51
Ohjaaja(t) Risto Kiuru, Jukka Honkanen	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Piirre Collective	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tämän työn tarkoituksena oli rakentaa Business Model Canvas uudelle yritykselle. Case-yrityksenä opinnäytteessä oli Piirre Collective. Piirre Collective on kuosisuunnitteluun erikoistunut kuopiolainen osuuskunta, jolla on asiakkaita sekä Suomessa että ulkomailla. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää kuinka yritys pystyy BMC-mallin suunnittelun avulla havainnollistamaan nykyistä liiketoimintaansa, suunnittelemaan toiminnan kehittämistä sekä selviämään mahdollisista ongelmista.</p> <p>BMC-malli Piirre Collectivelle rakennettiin yhdessä yrityksen edustajan kanssa. Opinnäytetyön tekijä ja yrityksen edustaja kävivät yhteistyönä läpi BMC:n osa-alueita Piirre Collectiven kannalta ja rakensivat yritykselle omaa BMC-mallia. Työn ajankohta oli 17.12.2013 – 10.4.2014. Työssä nostettiin esille yrityksen nykyinen toimintamalli ja suunniteltiin tulevaa liiketoimintaa.</p> <p>Opinnäytetyössä esitellään Piirre Collective. Teoriaosuudessa käydään läpi yrityksen perustamisen vaatimaa suunnittelua yleisellä tasolla, yritysten liiketoiminnassa kohtaamia haasteita, kehittymisen esteitä sekä BMC:n kuvaus osa-alueittain. Myös BMC:n hyödyntäminen ongelmien ehkäisyssä ja niistä selviämisessä tulevat esille. Tämän jälkeen esitellään BMC:n Piirre Collectivelle laatimisessa tehdyn yhteistyön tavat.</p> <p>Lopputuloksena työssä on Piirre Collectiven BMC, jossa yrityksen toimintaa kuvataan osa-alueittain. Mallia hyödyntämällä Piirre Collective pystyy jäsentämään nykyistä toimintaansa ja suunnittelemaan yrityksen tulevaisuutta.</p>	
Avainsanat Piirre Collective, kuosi, suunnittelu, liiketoimintamalli, Business Model Canvas, BMC	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business and Administration			
Author(s) Ella Kokkonen			
Title of Thesis BMC for a new company, Case Piirre Collective			
Date	20.4.2014	Pages/Appendices	51
Supervisor(s) Risto Kiuru, Jukka Honkanen			
Client Organisation /Partners Piirre Collective			
<p>Abstract</p> <p>The purpose for this thesis was to create a Business Model Canvas for a new company. The case company is Piirre Collective. Piirre Collective is a cooperative which is specialized in design. The company is situated in Kuopio and has clients in Finland and abroad. The goal of the thesis was to find out how the company would be able to depict its current business, plan improvements and deal with possible problems by using the BMC-model.</p> <p>The BMC model for Piirre Collective was created in cooperation with a founder member of the company. The author of the thesis and the founder member went through the different blocks of BMC and built a model for Piirre Collective. The work was started on 17.12.2013 and completed on 10.4.2014. The current activities were demonstrated and new business operations were planned.</p> <p>The case company Piirre Collective is introduced in the thesis. The theory part discusses the planning needed to found a company, challenges facing companies in business, obstacles to development and the description of BMC section by section. The benefits of BMC in preventing and coping with problems are also reflected on. After that the cooperation methods in planning the BMC model for Piirre Collective are presented.</p> <p>The result of the thesis is a BMC for Piirre Collective, in which the company`s business is demonstrated by sections. By exploiting the model Piirre Collective is able to clarify the current business and plan future operations of the company.</p>			
Key words Piirre Collective, design, business model, Business Model Canvas, BMC			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	5
2	PIIRRE COLLECTIVE	7
3	YRITYKSEN SUUNNITTELU JA BMC-MALLI HAASTEISIIN VASTAAMISESSA.....	9
3.1	Suunnittelu.....	9
3.2	Aloittavien yritysten ongelmia	12
3.3	BMC:n osa-alueet.....	18
3.4	Ongelmien välttäminen BMC:n avulla.....	29
4	PIIRRE COLLECTIVEN BUSINESS MODEL CANVAS.....	32
4.1	Suunnitteluprosessi	32
4.2	BMC-malli	33
4.3	BMC:n osa-alueet.....	34
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	44
6	POHDINTA.....	47
6.1	Kehittämisehdotukset.....	48
6.2	Opinnäyteprosessin ja oman oppimisen arviointi.....	49
	LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT	50

1 JOHDANTO

Työllistyminen yrittäjyyden kautta on varteenotettava vaihtoehto ihmisille, jotka elävät työtoimisuhan alla. Myös moni palkkatyössä oleva haaveilee vapaudesta hallita omaa työntekeään yrittäjyyden kautta. Yrittäjyys voi myös periytyä, kun uusi yrittäjä jatkaa vanhempiensa aloittamaa yritystoimintaa. Yrittäjäksi voi ryhtyä ostamalla jo toimivan yrityksen tai sen liiketoiminnan tai osia siitä. Yrittäjyyden muotoja ovat myös tiimiyrittäjyys, osakkuusyrittäjyys, sosiaalinen yrittäjyys sekä toimiminen yrittäjänä Franchising-pohjalta.

Tärkeää yrittäjyydessä on into ja usko omaan asiaan ja omiin mahdollisuuksiin. Tämä ei kuitenkaan vielä riitä. Uutta yritystä perustettaessa suunnittelun ja analysoinnin merkitys korostuu. Yritysideaa on analysoitava monin tavoin. On kartoittava omat voimavarat, ulkopuolisen henkilöstön tarve, myytävän tuotteen tai palvelun asiakkaille tarjoamat edut kilpailijoiden tarjontaan verrattuna, tunnistettava asiakassegmentit, tutustuttava toimintaympäristöön sekä lainsäädäntöön, tiedettävä markkinatilanne ja ennustettava sen kehitystä, määritettävä toiminnan visiot ja strategiat, kartoitettava riskitekijät ja suunniteltava rahoitusta.

Monet tahot, kuten esimerkiksi työvoima- ja elinkeinokeskukset, kunnalliset ja seudulliset yrityskeskukset, Finnvera Oyj, sekä osaamiskeskukset ja yrityshautomot auttavat alkavaa yritystä sen perustamisen vaatimissa käytännön toimenpiteissä. Tämän työn tarkoituksena on korostaa suunnittelun tärkeyttä uutta yritystä luotaessa. Apuna tässä ovat liikeidean analysointitavat sekä liiketoimintasuunnitelma, jossa ideaa puretaan käytännön tasolle. Ennen kaikkea työssä nostetaan esille BMC, The Business Model Canvas, jossa toimintaa ja strategioita suunnitellaan ja jäsennetään havainnoimalla avaintekijöitä, ja niiden vaikutuksia toisiinsa.

Piirre Collective on kuopiolainen kuosisuunnitteluun erikoistunut osuuskunta, joka on perustettu vuonna 2013. Opinnäytetyön tavoitteena on rakentaa yritykselle BMC sen liiketoimintoja ohjaamaan. Liiketoimintamallia suunnitellaan opinnäytteen tekijän ja Piirre Collectiveen perustajajäsenen yhteistyönä. Pyritään myös löytämään keinoja, joilla yritys pystyy BMC:tä käyttämällä havainnollistamaan ja kehittämään liiketoimintojaan, ymmärtämään eri osa-alueiden vaikutuksia toisiinsa, reagoimaan haasteisiin sekä selviytymään aloittavaa yritystä kohdanneista ongelmista.

Opinnäytteen alussa esitellään Piirre Collective, joka on työn case-yritys. Yritysten perustamisen suunnitteluun perehdytään yleisellä tasolla. Aloittavien yrityksen kohtaamia ongelmia käydään läpi eri lähteistä saadun tiedon avulla. Esille nousevat myös yleisimmät yritysten kasvun esteet. Ongelmat yhdessä BMC:n tarkemman esittelyn kanssa muodostavat opinnäytteen teoreettisen viitekehyksen.

Työssä kerrotaan myös BMC:n laatimisprosessi, eli kuinka työ on edennyt suunnittelusta valmiiseen malliin saakka. Lopputuloksena näytetään Piirre Collectiven Business Model Canvas. BMC:n osa-alueet käydään läpi ja perustellaan taustat ja löydetty liiketoiminnan kehittämiskohteet. Kartoitetaan myös miten yritys voi varautua haasteisiin BMC:n avulla. Opinnäytteen pohdinta osuudessa työn tekijä tuo esille omia näkemyksiään laaditusta BMC-mallista sekä työn tuloksista.

2 PIIRRE COLLECTIVE

Piirre Collective on Kuopiossa toimiva vuonna 2013 yhdentoista nuoren suunnittelijan perustama yritys, jonka yhtiömuotona tällä hetkellä on osuuskunta. Osallistujat omaavat erityyppisiä lahjakkuuksia suunnittelun alalla. Piirre Collective uskoo, että näiden lahjakkuuksien jakaminen, ja yhteistyö suunnittelussa tekee asioista isompia ja parempia paitsi itse suunnittelijoille, myös heidän asiakkailleen. Yhteistyö Piirre Collectivessa tarkoittaa ideoiden jakamista ja jatkojalostusta yrityksen suunnittelijoiden kesken, sekä tarpeen vaatiessa tuotteen käyttäjien eli asiakkaiden osallistuttamista suunnitteluun. Yritys pystyy siis räätälöimään tuotteitaan asiakkaan toivomuksien mukaisiksi.

Piirre Collectiven päätuote on suunnittelupalvelu. Sillä on mallistossaan valmiita kuosimalleja asiakkaan valittavaksi. Lisäksi yritys tarjoaa kuosisuunnittelupalvelua, toteuttaa kuosisuunnitteluun liittyviä projekteja, esim. mallistokonseptit ja trendikatsaukset yrityksille, sekä tekee visuaaliseen suunnitteluun ja somistukseen liittyviä projekteja. Kehittelyasteella on idea valmistaa myyntiin konkreettisia tuotteita.

Piirre Collective suunnittelee kuosimalleja kankaisiin, sisustustuotteisiin, vaatekukseen, tapetteihin ja paperituotteisiin. Yritys aikoo jatkossa tarkastella mahdollisuuksia kuosien suunnittelussa myös muihin tarkoituksiin. Tuotteet ovat suunnittelijoilleen arvokkaita ja tekijänoikeuden alaisia. Tällä hetkellä Piirre Collective myy kuosimalleja yrityksille, jotka puolestaan myyvät tuotteita, joissa mallia on käytetty hyväksi. Ostaja saa kuosin mallin itselleen sähköisessä muodossa. Ostessaan kuosin asiakas saa oikeuden mallin kaupalliseen hyödyntämiseen. Piirre Collective tekee asiakkaan kanssa mallin hyödyntämisestä kirjallisen sopimuksen, jossa määritetään mallin käyttöoikeuksien laajuus.

Piirre Collectiven arvot ja toimintamallit asiakkaita ja muita sidosryhmiä kohtaan luovat pohjan yrityksen imagolle ja tuotteiden brändille. Yritys pyrkii yhteisöllisyyteen, jossa tuotteen loppukäyttäjä, yritysasiakas, suunnittelija ja muut sidosryhmät ovat osana. Piirre Collectiven tavoitteena on lämmin, vastaanottava tunnelma ja rento hauskanpito, jotka tempaavat mukaansa. Yritys pyrkii vuorovaikutukseen asiakkaiden ja yhteistyökumppaneidensa kanssa. Keskustelua herätetään kysymyksin ja mielipitein. Samalla jaetaan hyvää, rentoa, avointa ja elämänläheistä suhtautumista asioihin. Raikas ja kokeilullinen ovat myös adjektiiveja, jotka kuvaavat Piirre Collectiven imagoa. Osuuskunta auttaa asiakkaita oivaltamaan ja tarjoaa uusia näkökulmia suunnitteluun. Yrityksellä on ennakkoluuloton, utelias ja leikkisä asenne, ja se on jatkuvasti valmis kokeilemaan uusia toimintamalleja. Yhdentoista suunnittelijan havainnointikyky varmistaa ajanhermoilla olemisen. Myös avoimuus, inhimillisyys ja toimeliaisuus ovat osa Piirre Collectiven imagoa.

Yritys on tiedostanut myös muut maat kuin Suomen kaupan mahdollisuutena. Erityisesti Aasian maat kiinnostavat sitä suurten markkinoidensa takia. Monissa maissa kysyntä on suurempaa, mutta myös tuotteen tarjoajia on enemmän, mikä tekee erottautumisen kilpailijoista vaikeammaksi. Yksi askel kontaktien saamiseen ulkomaiden suuntaan oli Piirre Collectiven osallistuminen suurille Heimtextil messuille Frankfurtissa helmikuussa 2014. Näillä sisustusalan suurmessuilla oli 2500 näytteille asettajaa 60 maasta vierailijamäärän ollessa 70 000 yli 130 eri maasta.

Tällä hetkellä Suomessa on muutamia samalla alalla Piirre Collectiven kanssa toimivia yrityksiä. Lisäksi ovat freelancerit, joista osa toteuttaa mallisuunnittelua sivutyönään varsinaisen päätoimen ohessa. Ideat kuoseihin syntyvät esim. luonnosta, joista ne voidaan kuvata digitaaliseen muotoon ja siirtää tietokoneelle. Ammattilaiset osaavat toistaa kuvaa ja mallintaa sen kaupalliseen käyttöön.

3 YRITYKSEN SUUNNITTELU JA BMC-MALLI HAASTEISIIN VASTAAMISESSA

3.1 Suunnittelu

Suurin osa yrityksistä toimii samalla toimialalla, jossa yrityksen perustaja on työskennellyt aikaisemmin. Useimmiten yritysideoita toteuttaminen tarvitsee myös ulkopuolisen motivaattorin, joka voi olla myönteinen tekijä kuten yhteistyökumppanin löytäminen tai negatiivinen asia, esimerkiksi pelko työpaikan menettämisestä. Myös tyytymättömyys nykyiseen työhön voi olla syy perustaa oma yritys. (Holopainen & Levonen, 721.)

Omassa yrityksessä työskentelevä voi luoda omia toimintakäytäntöjään. Hän voi ottaa edellisestä työpaikastaan paitsi oppia, myös tietoa käytännöistä, jotka on kokenut epämiellyttäväksi tai huonosti liiketoimintaa palveleviksi. Noita asioita hän voi kehittää omassa yrityksessään.

Yrityksen perustaminen voi pohjautua myös innovaatioon, johonkin uuteen tuotteeseen, palveluun tai näiden yhdistelmään, jonka tuomisen markkinoille uskotaan tuottavan taloudellista hyötyä. Tällainen tuotelähtöinen tapa on kuitenkin epävarma, koska asiakkaiden reaktiota on lähes mahdotonta ennustaa etukäteen. Suositeltavampaa onkin rakentaa asiakkaiden tarpeista lähtevää tuote- ja yritysideoita, eli tarjota markkinoille tuotetta, joka tyydyttää asiakaskunnan tarpeita, joka koetaan hyödylliseksi ja lisäarvoa tuottavaksi. Yritys tarvitsee myyntiä ollakseen taloudellisesti kannattava, ja asiakkaat ovat valmiita maksamaan tuotteista, joiden ostaminen koetaan tarpeelliseksi ja tyydytystä tuoviksi.

Laukkanen, Koskinen & Vanhala (2002, 160 – 162) viittaavat Vesperin (1994) teokseen *New Venture Strategies* listaten viisi yrityksen perustamismallia. Kokonaan uuden tuotteen tai palvelun tuominen markkinoille edellyttää vahvaa tietotaitoa ja usein pitkää innovointityötä. Yritys voidaan perustaa rinnakkaisen kilpailun menetelmällä, jolloin toistetaan jo olemassa olevaa yritysideoita jollakin paranneltuna. Tilaisuuden hyväksikäytöllä tarkoitetaan valmiin liiketoimintamallin toistamista jossakin toisessa paikassa, otetaan yritystoiminnan perustaksi jokin alkuperäisen yrityksen tarjonnassa oleva puute tai jokin siltä vapaaksi jäävä resurssi. Franchising yrittäjyydellä tarkoitetaan paikallisesti rajattua liiketoimintalupaa tai yhteistyösopimusta ketjuyrittäjän kanssa. Viides malli on yritysosto.

Yrityksen toiminta-ajatuksella tarkoitetaan yrityksen toiminnan pääperiaatteita. Se sisältää ajatuksen siitä, mitä tuotetta markkinoille tarjotaan, ja kenelle se on suunnattu. Toiminta-ajatus mietittäessä on kiinnitettävä huomiota sen tarkkuuteen. Toiminta-ajatus ei saa olla liian laaja-alainen, jolloin toiminta ei jäsennyt tarpeeksi. Esim. jos toiminta-ajatuksessa ei mainita tuotetun tuotteen tai palvelun kohderyhmää, on ajatus liian paljon tilaa antava ja jää epäselväksi. Toisaalta liian kapeat toiminta-ajatusmallit rajaavat tulevaa toimintaa ja saat-

tavat estää sen kehittymistä. Toiminta-ajatus on liian kapea esimerkiksi silloin, kun tuote määritellään niin tarkasti, ettei sitä voi myöhemmin muuttaa. Nykyään yrityksen toiminnassa korostetaan asiakaslähtöisyyttä. Myös toiminta-ajatusta määriteltäessä olisi huomioitava tulevien asiakkaiden tarpeet, eli mitä tarvetta markkinoille tuotava tuote tai palvelu tulee tyydyttämään.

Yrityksen liikeidea selvittää miten yritys toteuttaa toiminta-ajatustaan. Liikeideassa tunnustetaan kilpailijoita, markkinoilla olevaa kysyntää ja tavoiteltavaa osuutta markkinoista. Liikeidean tulee olla muunneltavissa asiakkaiden tarpeiden mukaisesti. Yritystä ei tarvitse rakentaa vain yhden liikeidean varaan, vaan toimintaa voidaan ideoida useilla rinnakkaisilla tavoilla. Tärkeää on, että yrityksen eri liikeideat sopivat toisiinsa ja ovat realistisesti toteutettavissa. (Holopainen & Levonen 2006, 22 – 24).

Holopainen & Levonen (2006, 22 – 24) mukaan liikeidea määrittelee markkinat, jonne tuotetta tarjotaan. Siitä ilmenee, keitä ovat tulevat asiakkaat, ja mitä tarvetta tuotteella tai palvelulla tyydytetään. Asiakkaiden sijainti ja heidän tarpeidensa jatkuvuus selvitetään. Liikeideassa on tunnistettava kysynnän määrä nyt ja tulevaisuudessa ja mietittävä omaa tavoitteellista markkinaosuutta. Samaa asiakkaan tarvetta tyydyttävät kilpailijat on tiedettävä ja määritettävä omat vahvuudet kilpailijoihin nähden. Liikeideassa täsmennetään tuotetta ja siihen kohdistuvaa tarvetta. Tarkennetaan mikä tuote tai palvelu on, ja tuodaan esille miksi se on asiakkaasta parempi tuote kuin kilpailijoiden samaa tarvetta tyydyttävät tuotteet. Liikeidean tuotteen suunnittelu sisältää myös ajatuksen alan hintatasosta, omasta tuotteesta pyydetystä hinnasta, sekä saavutettavasta liikevaihdosta.

Liikeidea sisältää myös kuvauksen siitä miten yritys tulee pääsemään tavoitteiseensa, eli tuomaan tuotteen asiakkaan ulottuville ja saavuttamaan toiminnalleen taloudellista kannattavuutta. Holopainen & Levonen (2006, 24) jakavat tämän liikeidean osa-alueen kahteen osaan. Liikeidea selvittää mitä ovat yrityksen henkiset, välineelliset ja taloudelliset voimavarat. Henkinen voimavara tarkoittaa yrittäjän ja mahdollisen henkilökunnan tietotaitoa valitulla alalla. Välineelliset voimavarat ovat esimerkiksi yrityksen toiminnassa tarvittavia koneita ja toimitiloja. Taloudellisilla voimavaroilla tarkoitetaan yritykseen sitoutettavia pääomia. Liikeidea selventää mitä voimavaroja löytyy yrittäjältä itseltään tai hänen yhteistyökumppaneiltaan. Siinä myös kartoitetaan, mitä voimavaroja tulee hankkia ulkopuolisilta tahoilta.

Liikeidea määrittää miten yritys toteuttaa toimintaansa. Se sisältää mm. yrityksen organisaation ja johtamistavan. Se on myös ajatus tulevista markkinointimalleista ja siitä miten tuote tai palvelu saatetaan markkinoiden ulottuville. (Holopainen & Levonen 2006, 24.)

Liiketoimintasuunnitelma on useiden pankkien ja yritystukien myöntäjien ehtona rahoituksen myöntämiselle. Ulkopuolisten vaatimusten lisäksi liiketoimintasuunnitelma on tärkeä

sekä yrittäjälle itselleen että mahdollisille yhteistyökumppaneille. Suunnitelmaa laadittaessa on mietittävä koko tulevaa toimintaa, mitkä ovat toiminnan edellytykset, voimavarat ja miten yritys käytännössä toimii. Liiketoimintasuunnitelmassa määritellään myös tulevaisuuden viisiot. Mitkä ovat yrityksen tavoitteet ja minkälaisilla strategioilla tavoitteisiin päästään.

Liiketoimintasuunnitelman laatiminen alkaa lähtökohtatilanteen kartoittamisella ja yritysidean testauksella. Aloittavan yrittäjän tulisi pohtia mitkä ovat hänen omat odotuksensa tulevalle toiminnalle. Omaan tietotaitoa ja kysyntää käydään läpi samalla selvittäen millaiset markkinat tuotteella tai palvelulla on ja kenelle yritys aikoo tuotetta tarjota. Liiketoimintasuunnitelman laatiminen vaatii yksityiskohtaista suunnittelua, eli esim. yritysideaa testattaessa mietitään mm. sitä, mitä myyntikanavia tullaan käyttämään, ja kuka kohderyhmän perheessä tekee ostopäätöksen. Asiakkaan tarpeiden tärkeys tulee esille, eli suunnitelmassa mietitään asiakkaan tuotteelle ja yrityksen toimintatavalle asettamia vaatimuksia. (Ruuska, Karjalainen & Johnson 2001.)

Liiketoimintasuunnitelmassa analysoidaan yrityksen tulevaa toimintaympäristöä. Se sisältää arvioinnin markkinoiden tilanteesta ja kehitysnäkymistä valitulla toiminta-alalla. Suunnittelussa syvennyttään toimialan rakenteeseen ja asiakasryhmiin sekä heidän tarpeisiinsa. Tulevien myyntikanavien suunnittelu sisältyy liiketoimintasuunnitelman laadintaan. Kysynnän ja asiakkaiden lisäksi analysoidaan kilpailijoita, joiden vahvuudet ja heikkoudet pyritään kartoittamaan. Lisäksi etsitään omat kilpailuedut muihin alan toimijoihin nähden. (Ruuska, Karjalainen & Johnson 2001.)

Yritysidean ja toimintaympäristön analysoinnin pohjalta valitaan yrityksen tavoitteet ja strategiat. Usein liiketoimintasuunnitelmissa laaditaan toiminnan eri osa-alueiden SWOT-analyysseja, eli pyritään löytämään vahvuudet ja niiden hyödyntämismallit, heikkoudet ja tavat vahvistaa kyseistä osa-aluetta, mahdollisuudet ja niiden hyödyntäminen sekä mahdolliset uhat ja keinot niihin varautumiseen. Tavoitteiden ja strategioiden täsmentymisen jälkeen laaditaan kaikille toiminnan osa-alueille suunnitelmat, joiden avulla tavoitteisiin pyritään. Esimerkiksi markkinointi, tuotanto ja henkilöstö saavat oman suunnitelmansa. (Ruuska, Karjalainen & Johnson 2001.)

Liiketoimintamalli (engl. business model) tarkoittaa yrityksen tapaa harjoittaa liiketoimintaa. On olemassa monia käytänteitä rakentaa liiketoimintamalleja. Usein niissä määritellään ainakin asiakkaat, markkinoille tarjottava tuote tai palvelu, ja se, kuinka se tuodaan asiakkaiden saataville, liikeidea, yhteistyökumppanit sekä yrityksen ansaintalogiikka eli se, miten yritys liikeideansa mukaisesti tuottaa tuloja ja lopulta voittoa. Liiketoimintamallin voidaan sanoa olevan liikeidea realisoituna käytännön toimintamalleihin lisättynä ajatuksella siitä, mitä tuloja se tuo yritykseen, ja mitkä ovat toiminnasta aiheutuvat kustannukset.

Magretan (2002) mukaan liiketoimintamalli selittää kuinka yritys toimii, keitä ovat asiakkaat ja mille asioille nämä asiakkaat antavat arvoa. Liiketoimintamalli myös näyttää kuinka yritys tuottaa arvoa asiakkaalle saaden tältä siitä sopivan korvauksen.

Liiketoimintamalli hahmottaa yrityksen osa-alueiden yhteensopivuuden johdon luomiin strategisiin tavoitteisiin (Saarelainen 2013).

Opinnäytetyössä esitellään Alexander Osterwalderin kehittämä Business Model Canvas, jossa yrityksen toimintaa kehitellään avaintekijöitä ja arvoja etsimällä. Business Model Canvas on visuaalinen ja yksinkertainen tapa hahmottaa yrityksen liiketoimintaa, ja se on käytössä useissa kansainvälisissä yrityksissä. Tässä työssä Business Model Canvasista käytetään yleisesti käytössä olevaa lyhennettä BMC. Mallia voidaan käyttää suunniteltaessa täysin uuden yrityksen toimintaa, realisoimaan jo olemassa olevaa liiketoimintaa tai uudistamaan vanhoja käytössä olevia toimintamalleja.

Opinnäytetyön tarkoituksena on rakentaa case-yritykselle, Piirre Collectivelle, BMC-mallin toimintoja ohjaamaan. Piirre Collectivella on jo olemassa olevia käytänteitä toiminnassaan, mutta BMC:n suunnittelu auttaa sitä jäsentämään toimintojaan ja suunnittelemaan niitten kehittämistä, sekä vastaamaan mahdollisiin ongelmiin toiminnassa.

Periaatteena BMC:ssa on yrityksen toiminnan avaintekijöiden ja arvojen kirjaaminen ylös niin, että ne ovat kaikkien asianosaisten nähtävissä ja ymmärrettävissä. Samalla visualisoidaan myös yrityksen tulovirtojen muodostuminen ja kulurakenne. BMC laajentaa yrityksen toiminnan suunnittelua laajemmalle tasolle kuin liikeidean määrittely ja liiketoimintasuunnitelman luominen, koska siinä voidaan kartoittaa liiketoiminnan osien yhteyttä toisiinsa, valintojen merkitystä kokonaisuuden kannalta, ja strategioiden ja toimintaympäristön vaikutusta yrityksen toimintaan.

3.2 Aloittavien yritysten ongelmia

Yritystoiminnan alku on haastava vaihe yrittäjälle. Tällöin testataan, toimivatko yrityksen suunnitelmat käytännössä, liikeidean kantavuus ja pystyykö yritys sen avulla houkuttelemaan itselleen asiakkaita. Yrityksen alkuvaihe on kriittinen yrityksen tulevaisuuden suhteen, usein juuri tänä ajanjaksona selviää, onko yrityksellä mahdollisuuksia menestyä vai joutuuko se lopettamaan toimintansa. Yritys perustetaan olettaen, että sen toiminta tulee olemaan kannattavaa. Yrittäjät ovat kuitenkin usein tietoisia siitä, että alkuvaiheessa on odotettavissa ongelmia. Moni alkava yritys tuottaa tappiota useita vuosia, ennen kuin toiminta saadaan kannattavaksi.

Muutamaa ensimmäistä vuotta yrityksen toiminnassa on kutsuttu kuolemanlaaksoksi. Tämä on aikaperiodi, jolloin yritys rakentaa toimintansa ääriviivat, eli tarvitsemansa teknologian, toimintastrategian, tarjonnan ja markkinat. Alkuvaiheessa yritys on haavoittuvainen myös taloudellisesti, eli sen pitää vakuuttaa asiakkaat ja toiminnan rahoittajat oman liiketoimintansa kannattavuudesta. (Scince & Innovation Insiders).

Yrityksen on rakennettava tarjoamansa tuote tai palvelu asiakkaiden tarpeiden pohjalta. Yksi alkavan yrityksen ongelmista on, ettei markkinoille tarjotulle tuotteelle ole olemassa tarpeeksi kysyntää. Myöskään kohderyhmää ei aina tunnisteta tarkasti, vaan tuotetta markkinoitaan ryhmille, joita ei ole määritetty riittävästi. Yrityksen sijainnilla on merkitystä asiakkaiden saavutettavuuden suhteen. Useat alkavat yritykset ovat myös liian uskollisia alkupe-
räiselle liikeidealleen. Useiden startup-yritysten toiminta on nykyään täysin erilaista, kuin miksi sitä alun perin suunniteltiin. (Y Combinator.)

Usein alkava yrittäjä arvioi tulevan asiakaskuntansa liian suureksi. Yrityksen on löydettävä tavat luoda tuotteelleen sellainen arvo, että asiakas todella haluaa ostaa kyseisen tuotteen. Liiketoimintamallin avulla tulisi kyetä tavoittamaan asiakkaita kannattavasti. Yrityksen on löydettävä tavat luoda tuotteelleen sellainen arvo, että asiakas todella haluaa ostaa juuri kyseisen tuotteen. Tuoteidea pitää tarkistuttaa asiakkailta ennen sen kehittämistä ja kehitystyön aikana. Myös ajankohdalla on merkitystä; markkinoille tarjottava tuote voi olla esim. edellä aikaansa, eli ihmisten kulutuskäyttäytyminen ei ole vielä valmis käyttämään kyseistä tuotetta. (David Skok.)

Alkava yrittäjä sijoittaa yritykseensä omia pääomiaan. Tämän lisäksi on mahdollista hakea erilaisia yhteiskunnan tukia esim. starttirahaa. Useimmiten toiminnan käynnistämiseen tarvitaan myös vierasta pääomaa, joka useimmiten on pankkilainaa.

Vuonna 2013 ulkopuolista rahoitusta ottaneista yrityksistä ilmoitti 75 % pankin rahoituslähteeseen. Muut tärkeimmät rahoituksen tarjoajat ovat rahoitusyhtiöt, Finnvera, vakuutus- ja eläkevakuutusyhtiöt, pääomasijoittajat, Tekes ja ELY-keskus. (Finnvera.)

Yritystoiminnan alkuvaiheessa varoja tarvitaan esim. toimitiloihin, teknologiaan ja mahdollisesti palkattavaan henkilöstöön. Riittävä rahoitus on tarpeen, jotta yrityksen likviditeetti säilyy. Ihanteellinen tilanne on, jos yritys pystyy suorittamaan taloudelliset velvoitteensa esim. lainojen lyhennykset sekä henkilöstön palkan ja alihankkijoiden kulut tulorahoituksella. Useimmiten kuitenkin aloittavan yrityksen toiminta on alussa rajattua, ja alkupääomana tarvitaan ulkopuolista rahoitusta. Toiminnan alkuvaiheessa yrittäjän on pystyttävä vakuuttamaan ulkopuoliset tahot yritystoiminnan kannattavuudesta jo ennen kuin siitä on tosiasiallista näyttöä. Tähän liiketoimintasuunnitelmat tarjoavat hyvän pohjan konkreettisena näyttönä tehdystä suunnittelutyöstä.

Yrityksen on pidettävä huolta taloudestaan. On kiinnitettävä huomiota yritystoiminnan tuloihin ja kustannuksiin. Suuret tulot ovat hyödyttömiä, jos voitto hupenee toiminnasta aiheutuviin kuluihin. Organisaation tulee olla sopivan kokoinen, jotta se palvelisi yrityksen toimintaa myös taloudellisesti. Nykyinen talouden taantuma kohdistuu rankasti juuri aloittaviin yrityksiin. Huono taloustilanne vähentää maksukykyisten asiakkaiden määrää. Myös ihmisten kulutuskäyttäytyminen muuttuu; yhä useampi säästää varojaan ja turhaa kulutusta pyritään karsimaan. Tämä asettaa yritykset yhä haastavamman tilanteen eteen, kun asiakkaille tulisi löytää arvoa tuottavia kohteita, asioita, jotka he kokevat tarpeellisiksi huonosta taloustilanteesta ja säästäväisyyteen suuntautuvasta asenteesta huolimatta. Talouden tilanne vaikuttaa myös ulkopuolisen rahoituksen saantiin. Esimerkiksi pankit ovat tarkkoja lainanannossaan, ja aloittavan yrittäjän on pystyttävä tarjoamaan vakuuksien ja omarahoitusosuuden lisäksi myös liiketoiminnallista uskottavuutta. Yritysten väliseen kaupankäyntiin heikko taloustilanne heijastuu maksuaikojen yksipuolisina pidennyksinä.

Alkavan yrityksen ongelmaksi voidaan lukea myös se, että sen toimintamallit ovat vasta kehitteillä. Erikoistuminen on vähäistä ja strategiatyö kevyttä. Koska henkilökuntaa on usein vähän, on toimintojen kehittäminen yhden henkilön, eli useimmiten juuri yrityksen perustajan vastuulla, ja hänen kykyjensä ja jaksamisensa varassa. Resurssit ovat pieniä, eikä niitä riitä uusien kannattavien tuotteiden etsintään esim. jatkuvan innovoinnin kautta. Kynnys kasvattaa myyntiä kansainvälistymällä on korkea, ja usein toiminta keskittyy tärkeimpiin asiakkaisiin. (Pihkala, s.a.)

Edellä mainitut ongelmat koskevat kaikkia Pk-yrityksiä, mutta vaikeimpia ne ovat toimintaansa aloittavalle yritykselle. Esimerkiksi riippuvuus vain tärkeimmistä asiakkaista johtaa helposti siihen, että ongelmat asiakkaan liiketoiminnoissa heijastuvat myös itse yritykseen. Arkuus hakea kasvua kansainvälistymisen kautta voi johtua tiedon puutteesta. Koska toisen maan kauppakäytänteitä ja mahdollista byrokratiaa ei tunneta, saattaa liiketoiminnan laajentaminen sinne tuntua vaikealta ratkaisulta, vaikka potentiaalisia mahdollisuuksia muuten olisikin. Epävarmuutta voidaan poistaa ja tietoa hakea erilaisten asiantuntijaorganisaatioiden avulla. Esimerkiksi opetushallitus tukee Pk-yritysten kansainvälistymistä rahoittamalla siihen valmentavia hankkeita.

Pihkala (s.a) nostaa esille myös toimintaympäristön muutokset Pk-yritysten toiminnan haasteena. Tuotantotavoissa tapahtuu muutoksia entiseen verrattuna asiakkaiden suosies- sa valmistuspalveluita ja kokonaispalvelua esim. paketteja. Kilpailu on nopeampaa kuin ennen ja innovoinnin tarve kasvaa. Jatkovaa kehitystä edellytetään myös osaamisen alu- eella.

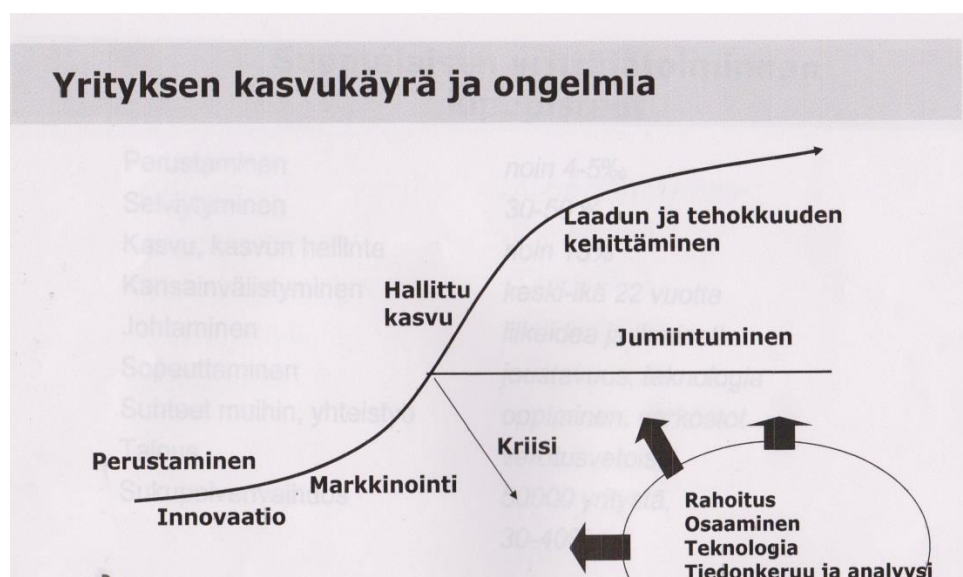
Pihkala (s.a) korostaa verkostoitumisen merkitystä aloittavien yritysten toiminnalle. Verkostojen löytäminen on keino löytää uutta osaamista, kontakteja ja asiakaskuntaa. Verkostoitumisen avulla voidaan hallita investointitarvetta. Samoin monia kiinteitä kustannuksia voidaan pienentää. Yhteistyön avulla voidaan löytää uusia liiketoimintamahdollisuuksia.

Verkostoituminen voi olla myös keino laajentaa toimintaa ulkomaille siellä jo toimivan tai sinne toimintaansa siirtävän yhteistyöyrityksen välityksellä. Siitä saatavan hyödyn vastikkeeksi verkostoituminen vaatii vastavuoroisuutta oman yrityksen liiketoimintaan liittyvien seikkojen jakamisessa. Verkostoituneiden yritysten on sovittava toimintamallit, joilla taataan toiminnan tasapuolisuus niin, että hyötynäkökohdat toteutuvat kaikkien verkostoyhteistyöhön sitoutuneiden yritysten välillä. Esimerkiksi omistusjärjestelyt ja voitonjako voidaan kokea vaikeiksi verkostoituneissa yrityksissä (Pihkala, s.a).

Vanhala ym. (2002, 168 – 170) mainitsevat yrityskriisien riskitekijöiksi yrityksen puutteellisen taloushallinnon, liikkeenjohdon ongelmat mm. tarvittavan tietotaidon puutteen, kilpailutilanteen äkillisen muuttumisen, epäedullisen kustannusrakenteen, markkinamuutokset sekä yrityksen taloutta huojuttavat isot hankkeet. He korostavat kuitenkin, että kriisitilanne on useimmiten usean tekijän summa, eli yrityksen vaikeudet ilmenevät seurantona ketjusta vastoinikäymisiä ja vääriä valintoja.

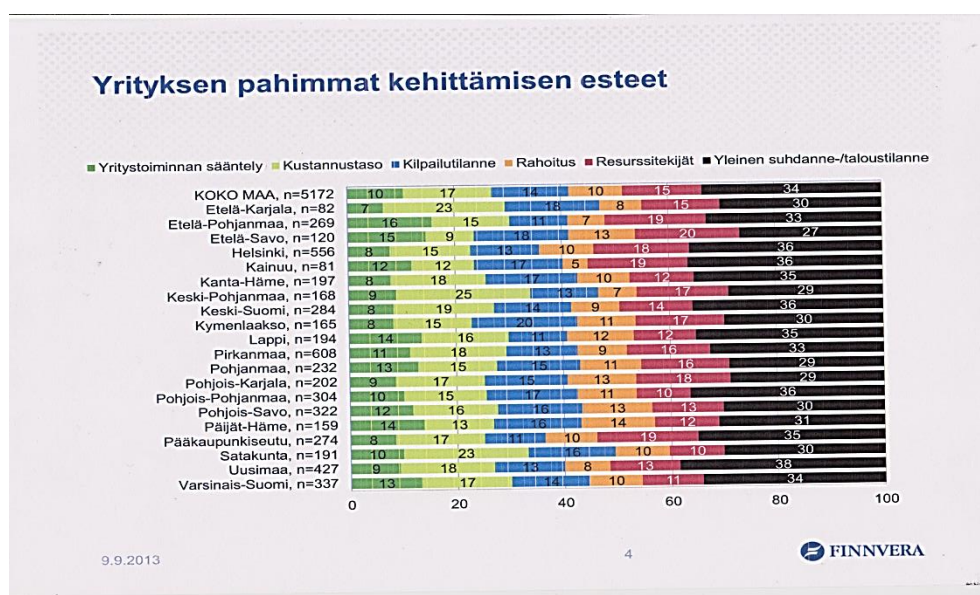
Pk-yritysten tärkeys kansantalouden hyvinvoinnin kehittäjänä on tunnistettu, ja yrittäjyyttä pyritään tukemaan myös valtiovallan taholta. Yritystoiminnan ongelmiin on pureuduttu esimerkiksi yliopistoissa ja Finnveran taholta. Ongelmakohtia kartoittamalla pyritään löytämään toiminnan kriittiset pisteet, ja avaamaan keinoja niistä selviytymiseen.

KUVIO 1. Yrityksen kasvukäyrä ja ongelmia. (Lappeenrannan teknillinen yliopisto)



Oheisessa kuviossa Pihkala (s.a; kuvio 1.) luo kuvaa yrityksen perustamisesta ja sen alkutaipaleesta. Tuoteideat ovat kehitetyt ja niitä voi sanoa innovaatioiksi, kun myös kaupallistaminen on onnistunut, eli ne ovat vakiinnuttaneet paikkansa markkinoilla. Alussa kasvu on toimintojen kehittyessä maltillista. Yritystä ja sen palveluja markkinoidaan asiakkaille ja pyritään luomaan positiivista mielikuvaa yrityksestä ja sen tarjoamista tuotteista. Jonkin ajan kuluttua yritys saapuu vaiheeseen, jossa sen olisi osattava kehittää toimintojaan niin, että kasvukäyrä jatkaisi nousuaan ja toisi kannattavuutta omistajilleen. Tämä tarkoittaa sitä, että yrityksen on kerättävä tietoa yritystoiminnan sisäisistä ja ulkoisista elementeistä ja analysoitava esim. minkälaista osaamista ja teknologiaa yritystoiminnan menestyksekkäin jatkaminen tulevaisuudessa vaatii. Myös rahoituksen saaminen on varmistettava. Toiminnan laatua ja tehokkuutta kehittämällä yrityksen kasvu jatkuu hallittuna ja suunniteltuna. Mikäli toiminnan analyysia ja kehitystavoitteita ei missään vaiheessa määritetä, on uhkana toiminnan jumiintuminen ja mahdollinen kriisi.

KUVIO 2. Yrityksen pahimmat kehittämisen esteet. (Finnvera)



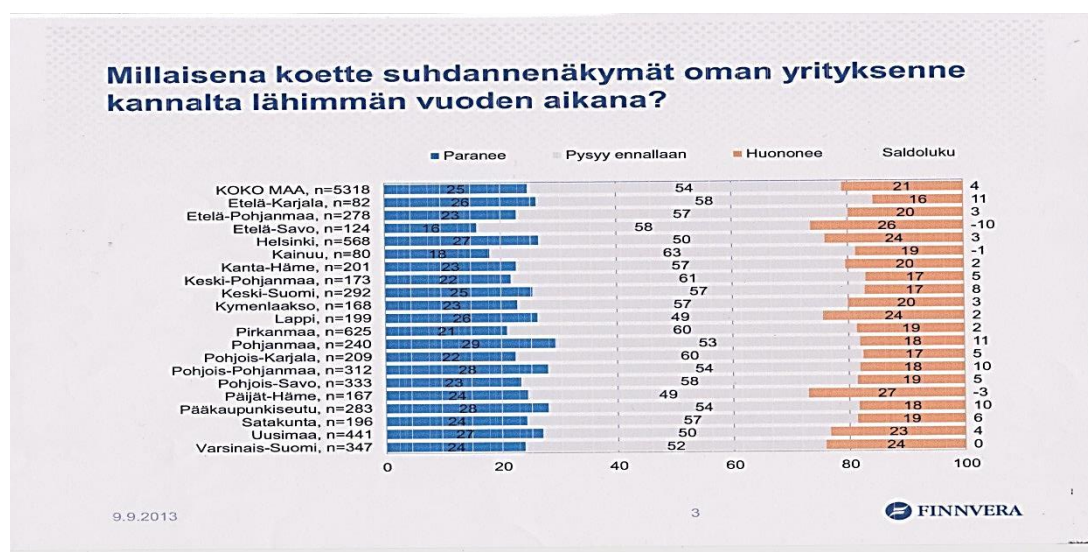
Vuosittaisessa yritysbarometrissään Finnvera (2013) luotaa yritysten näkymiä mm. toiminnastaan, rahoituksestaan ja tulevaisuudennäkymistään. Vuonna 2013 yrityksen pahimmaksi kehittämisen esteeksi koettiin yleinen suhdanne- ja taloustilanne (34 %).

Talouden taantuma ja sen mukanaan tuomat rajoitukset yritysten toiminnalle johtavat varovaisuuteen yritysten asiakaskunnan keskuudessa. Samalla ne heijastuvat koko yrityskehitykseen, jossa monet yritykset lykkäävät kehityshankkeitaan tulevaisuuteen, jolloin suhdannenäkymien odotetaan paranevan.

17 % yrityksistä kertoo yleisen kustannustason olevan suurin este toiminnan kehittämiseksi. Tämä viestii siitä, että kustannustason nousu syö entistä suuremman osan yritysten kat-

teesta, eikä kehitystoimiin uskalleta ryhtyä. Kohonneita kustannuksia ei aina pystytty siirtämään tuotteen hintaan. Kolmanneksi suurimmaksi kehitystoiminnan esteeksi mainitaan resurssitekijät, eli yritykset pitävät joko henkisiä tai fyysisiä voimavarojaan riittämättöminä toiminnan kehittämiseksi. 14 % yrityksistä listaa kilpailutilanteen pahimmaksi esteeksi kehitykselle, kun taas 10 % mainitsee rahoituksen saamisen vaikeimpana seikkana. Loput 10 % pitää yhteiskunnan harjoittamaa yritystoiminnan säätelyä niin vaativana, että se on pahin este toiminnan jalostamiselle.

KUVIO 3. Yritysten suhdannenäkymät. (Finnvera)



Suhdannenäkymiä yritysten itsensä näkökulmasta mittaava barometri näyttää vuodelta 2013 yritysten laajalti uskovan tilanteen pysyvän ennallaan (54 %). 25 % yrityksistä katsoo tilanteen voivan parantua, kun taas 21 % uskoo omaa yritystä koskevien suhdanteiden olevan menossa huonompaan suuntaan.

Yritysten voidaan katsoa olevan hyviä suhdanteiden ennustajia, koska ne näkevät talouden kehityksen paitsi yhteiskunnasta tulevien signaalien kautta, myös omien sidosryhmiensä kuten tavarantoimittajien, kilpailijoiden ja asiakkaiden taloudellisesta käyttäytymisestä.

Finnveran yritysbarometrissä (2013) tutkittiin myös yritysten ulkoista rahoitusta. Suurin rahoitustarve oli käyttöpääoma (38 %). Termi sisältää yrityksen kasvun vaatiman lisärahoituksen, kausirahoitusta ja suhdanteista johtuvaa rahoituksen tarvetta. Erityisesti käyttöpääomaa oli haettu ulkoisen rahoituksen kautta kaupan alalle, jossa otetusta lainasta 55 % oli käyttöpääomaa. Teollisuuden vastaava prosenttiluku oli 46, rakentamisen 31 ja palvelusektorin 33 %. Yrityksen kehittämishankkeisiin oli ulkopuolista rahaa haettu 23 % haetusta lainamäärästä. Suurimmat toiminnan kehittäjät ovat tämän barometrin mukaan teollisuus (30

%) ja rakentaminen (31 %). Kauppa oli kehittänyt toimintaansa ulkopuolisella rahoituksella 11 % ja palvelualat 22 %.

3.3 BMC:n osa-alueet

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on esittää, kuinka yritys pystyy Business Model Canvas-mallia käyttäen tuomaan esiin toimintansa avainkohtia, määrittämään liiketoiminnan osa-alueiden vaikutusta toisiinsa, suunnittelemaan tulevaisuutta sekä varautumaan mahdollisiin ongelmiin.

BMC:ssa yrityksen liiketoiminta jaetaan yhdeksään osioon, joita ovat asiakassegmentti, arvolupaus, kanavat, asiakassuhteet, ansaintamalli, avainresurssit, avaintoiminnot, avainkumppanit ja kustannusrakenteet. Käytännössä BMC:n rakentamiseen suositellaan käytettäväksi näkyvää liiketoimintamallia kuvaavaa kanvaasia, johon merkinnät tehdään joko taralapuilla tai piirtämällä ja kirjoittamalla. Tämä tekee suunnitelmasta visuaalisen ja mahdollistaa ylöskirjausten muuttamisen ideoinnin asian ympärillä kehittyessä, ja uusien ajatusten liiketoiminnasta tullessa esille.

Liiketoimintamallin kehittäminen voidaan aloittaa mistä BMC:n osiosta tahansa. Kuitenkin neljä yleisintä lähestymistapaa BMC:en ovat resurssilähtöinen, tarjontaperusteinen, asiakaslähtöinen tai talousperusteinen. (Ostrwalder & Pigneur 2010, 138 -139.)

Aloitusta osion valinta riippuu yrityksen alkutilanteesta, ja esim. siitä, minkä toiminnan muutoksen vaikutuksia halutaan verrata toisiin liiketoiminnan osiin. Aloittavan yrityksen kannattaa liiketoimintaansa suunnitellessaan aloittaa BMC:n tekeminen kartoittamalla tulevaa asiakaskuntaa, heidän tarpeitaan ja ongelmiaan, joihin yritys voi tarjonnallaan vastata. Tästä siirtyminen yrityksen toiminnalleen antamaan arvolupaukseen on luontevaa.

Osa yrityksistä on erikoistunut massamarkkinointiin, eli ne eivät segmentoi asiakaskuntaa, vaan tarjoavat tuotteitaan samanlaisena mahdollisimman suurelle asiakasmäärälle. Useimmiten kuitenkin yrityksen ei ole tarkoituksenmukaista koettaa tavoittaa kaikkia mahdollisia asiakkaita. Yrityksen on kartoitettava kysyntä ja tutustuttava mahdollisten asiakkaiden ostokäyttäytymiseen. Segmentoinnilla tarkoitetaan prosessia, jossa yritys pyrkii löytämään markkinoilta sellaiset asiakasryhmät, joiden tarpeita ja ongelmia se pystyy tuottavasti tyydyttämään. Lisäksi sen on osattava valita ryhmistä sellaiset, joiden tarpeisiin se pystyy parhaiten vastaamaan. Kaikille valituille kohderyhmille rakennetaan asiakkaan tarpeista lähtevä oma lähestymistapansa niin markkinoinnin, asiakassuhteiden, asiakaspalvelun, tuotteiden kuin tuotehinnoittelun suhteen. (Bergström & Leppänen, 2009, 150 – 159.)

Segmentointiperusteina käytetään esim. asiakkaiden kulutuskäyttäytymistä, arvostuksia, sukupuolta, sijaintia, harrastuksia, ikää ja perhetilannetta. Yrityksiin kohdistuvia erilaistamiskeinoja ovat niiden kohderyhmäarvon pohtiminen esim. toimialan, yritysmuodon, päättäntäprosessin, liikevaihdon tai arvomaailman suhteen. Useimmiten segmentointi perusteiksi valitaan yhdistelmä erilaistavia seikkoja. Tämän jälkeen yritys profiloi itsensä ja tuotteensa suhteessa kilpailijoihin ja asiakkaisiin ja rakentaa jokaiselle asiakassegmentille tietyn markkinointiohjelman, jonka toteutumista seurataan. (Bergström & Leppänen, 2009, 150 – 159.)

Osterwalder & Pigneur (2010, 20, 128 - 129) tarjoavat asiakkaiden segmentointiperusteiksi seuraavia erilaistavia tekijöitä: asiakasryhmän tarpeet tyydyttyvät tietyllä tarjoomalla tai se on valmis maksamaan tietystä tarjooman osasta, heidät tavoittaa tiettyjen jakelukanavien kautta, asiakassuhteet voi hoitaa tietyllä tavalla tai asiakasryhmällä on jokin tietty tuottavuus yritykselle. Tarkkaa ohjetta siihen, mitkä segmentit on kannattavaa valita, ei anneta, mutta korostetaan asiakkaan näkökulman ja tarpeen tyydytyksen tärkeyttä osatekijänä liiketoimintakonseptia rakennettaessa. Yrityksen tulisi pyrkiä havainnoimaan paitsi potentiaalisten asiakkaiden nykyisiä tarpeita, myös koettaa keksiä keinoja ratkaista heidän tulevaisuudessa ilmeneviä tarpeitaan ja ongelmiaan. On siis huomioitava myös tulevaisuuden uudet mahdolliset asiakassegmentit. Lisäksi yrityksen on löydettävä asiakaslähtöiset ratkaisut niin asiakassuhteen hoitoon kuten myös tapaan, jolla yritys lähestyy tulevia asiakkaitaan.

Yrityksen on analysoitava markkinat ja selvittävä markkinoille aikomansa tuotteen tai palvelun kysyntä. Potentiaalisilta markkinoilta määritetään kohdemarkkinat, jonka sisältä valitaan tavoiteltavat segmentit. Epäonnistuminen segmentoinnissa voi johtua esim. väärinvalituista segmentointiperusteista tai siitä, että kohderyhmän koko ei ole sopiva tai sitä ei voida kannattavasti tavoittaa. Valiuttuja kohderyhmiä voidaan lähestyä eri tavoin esim. tuotteen hinnoittelun tai asiakassuhteiden kannalta. (Bergström & Leppänen, 150 -159.)

Asiakassuhteen kehittyessä on asiakkaille rakennettava omia toimintamalleja myös sen mukaan kuinka syvä asiakassuhde on. Kanta-asiakkuuksien syntymiseen on panostettava, kuten myös hyvään asiakaspalveluun asiakassuhdemarkkinointia unohtamatta. Mahdollinen henkilökunta on sisäisen markkinoinnin keinoilla saatava motivoituneeksi, osaavaksi ja palveluhenkiseksi. Suosittelijoiden arvoa asiakaskunnassa on korostettava. Toiminnan onnistumista kannattaa seurata talouslukujen valossa, ja otettava myös asiakasnäkökulma huomioon esim. asiakaspalautetta keräämällä. Sisäisen markkinoinnin onnistuminen on myös syytä selvittää. Mahdolliseen asiakkaiden esittämään kritiikkiin yritystä tai sen toimintaa kohtaan on pyrittävä vastaamaan mahdollisimman pian, jotta epäselvyydet saadaan selvitettyä niin, etteivät mahdolliset tyytymättömät asiakkaat syyttää yrityksen kannalta väärää tietoa eteenpäin.

Segmentoimalla asiakkaitaan ja kohderyhmien valinnalla yritys varmentaa, että sen voimavarat kohdentuvat oikein, ja näin vähentää riskiä, että esim. markkinointia suunnataan kannattamattomalle asiakasryhmälle. Asiakassuhteisiin ja suosittelijoihin panostaminen auttaa sitä säilyttämään asiakaskuntaa. Tyytyväiset asiakkaat tuovat yritykselle kannattavuutta ja säilyvät varmemmin asiakkaina kilpailun mahdollisesti kiristyessä.

Yritys antaa asiakkailleen lupauksen tälle tuotteillaan tai palveluillaan tuottamastaan arvosta. Arvo sanana on varsin epämääräinen käsite. Lehtinen (2012, 22) viittaa Pro Gradu tutkielmassaan Vargo & Luschin määritelmään arvosta. *”Arvo on taloudellisen vaihdannan päätavoite ja keskeinen päämäärä. Arvo käsitteenä voidaan nähdä arvona käytössä (value in use) tai arvona vaihdannassa (value in exchange).”* Tässä viitataan myös arvon muodostumiseen. *”Arvo luodaan yhdessä ja se syntyy käytössä, koska arvoa ei ole ennen kuin palveluehdotus on käytetty. Arvon määrittää lopullinen hyödyn saaja.”*

Edellisen mukaan arvo luodaan ja määritetään yhdessä sekä tuotteen tai palvelun tarjoajan että sen ostajan taholta. Lopullista hyötyä saavat molemmat, asiakas käyttäessään itselleen arvokasta tuotetta tai palvelua, ja sen tarjonnut yritys saadessaan itselleen myyntituloja.

Business Model Canvasin laatiminen selvittää miten yritys luo, välittää ja omaksuu arvoa sekä itselleen että sidosryhmilleen. Asiakkaille tarjottava arvo määritellään BMC:n arvolupaus osiossa.

Osterwalder & Pigneurin (2010, 22 – 25) mukaan yrityksen arvolupaus on syy, jonka vuoksi asiakas valitsee juuri kyseisen yrityksen tuotteen tai palvelun. Tällöin yrityksen lupauksen koetaan olevan arvokkaampi kuin yrityksen kilpailijoiden lupaus tuotteestaan. Koska yrityksen kohderyhmiksi valitsemat asiakassegmentit ovat erilaisia esim. tarpeiltaan, saavutettavuudeltaan tai tuotto-odotuksiltaan, kullekin segmentille muodostetaan oma arvolupaus. Lupaus arvon tuottamisesta asiakkaalle voi perustua tuotteen uutuuteen, suorituskykyyn, suunnitteluun, hintaan, statukseen, brandiin tai käytettävyyteen. Tuote tai palvelu voi luoda asiakkaalle arvoa myös siten, että se on räätälöity juuri hänen tarpeitaan ajatellen tai se auttaa jonkun asiakkaalle tärkeän tehtävän loppuunsaattamisessa. Arvolupaus voi olla myös asiakkaan kulujen ja riskin pienentäminen yrityksen tuotteiden avulla.

Yrityksen tarjoamalla tuotteella voi olla useita hyviä ominaisuuksia. Niiden kaikkien ei tarvitse sisältyä asiakkaalle annettavaan arvolupaukseen, vaan kullekin kohderyhmälle luodaan oma lupaus, jossa jokin tietty tuotteen ominaisuus aiheuttaa asiakkaalle lisäarvoa joissakin tämän arvostamisessa seikoissa (Anderson, Narus & van Rossum 2006).

Aloitettaessa yritystoimintaa, perustajat suunnittelevat paitsi liiketoimintaa kokonaisuutena, myös yrityksen imagoa, eli sitä, minkälaista kuvaa yritys luo sidosryhmiensä suuntaan. Myös tuote pyritään asemoimaan kuluttajien silmissä, ja sille pyritään luomaan sellaista arvoa, joka olisi asiakkaille arvokkaampaa kuin kilpailijoiden samaa tarvetta tyydyttävä tarjonta. Tässä yhteydessä yritys antaa asiakkailleen arvolupauksen, joka kirjataan myös BMC-suunnitelmaan.

Arvolupaus sisältää tuotteen tai palvelun, jota yritys tarjoaa asiakkailleen. Toisistaan eroaville asiakasryhmille voidaan tarjota toisistaan poikkeavia tuotteita ja arvolupauksia. Arvolupaus voi sisältää adjektiiveja liittyen tuotteen ominaisuuksiin ja joilla on tarkoitus nostaa tuotteen arvo asiakkaan silmissä. Esim. uutuus ja hyvä laatu/hinta suhde voivat liittyä arvolupaukseen. Tärkeää on ymmärtää, ettei arvolupauksella luoda vain yrityksen markkinoinnin tarpeisiin, vaan sen olemus tulisi realisoitua asiakkaalle kaikessa yrityksen toiminnassa. Yrityksen kehittyessä myös liiketoimintamalli saattaa muuttua. Myöskään arvolupaus ei ole stabiili, vaan sitä voidaan muuttaa yrityksen muitten toimintojen ja strategioiden muuttuessa.

Vaikka arvolupauksella pyritään luomaan asiakkaalle positiivisia mielikuvia yrityksestä ja sen tarjoomasta, on lupauksen pohjaututtava realiteetteihin ja yrityksen todelliseen suorituskyykyyn. Aloittavan yrityksen kannalta riskinä arvolupauksessa on, ettei sitä esim. toiminnan käynnistysvaikeuksien tai toimitusten järjestämättömyyden vuoksi pystytä toteuttamaan. Uuden yrityksen infrastruktuuri saattaa olla vielä kehittymässä ja esim. kysyntää saattaa olla vaikea suhteuttaa tilattavien tarveaineiden määrään. Tällöin vaarana on tuotteen loppuminen, mikä johtaa siihen, ettei arvolupauksen sisältö ei realisoitu tuotetta haluavalle asiakkaalle. Tällöin asiakas pettyy yrityksen palveluun ja luultavasti etsii ongelmaansa ratkaisua yrityksen kilpailijoiden taholta.

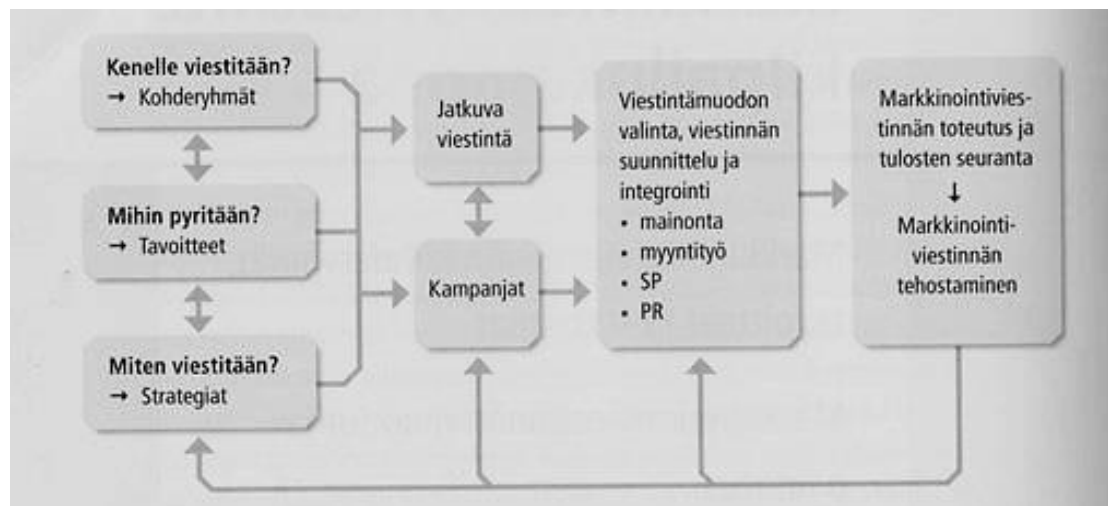
Kysynnän kartoittamisen tärkeys korostuu myös siinä, ettei tuotetta valmisteta liikaa, mistä johtuen ostajia ei ole tarpeeksi, ja toiminta muodostuu kannattamattomaksi kustannusten noustessa. Myös arvolupaus esim. tuotteen laadukkuudesta, uutuudesta, suorituskyykyistä tai muusta sopivuudesta asiakkaan tarpeisiin on pyrittävä täyttämään, jotta asiakas ei joutuisi ristiriitaan miettiessään yrityksen tarjonnalleen luomia mielikuvia ja todellisuutta. Tyytyväiset asiakkaat käyttävät todennäköisesti yrityksen palveluja tulevaisuudessakin, ja he ovat myös potentiaalisia yrityksen suosittelijoita ja mahdollisia tulevia kanta-asiakkaita.

BMC pyrkii selvittämään, kuinka valitut asiakassegmentit tavoitetaan. Yrityksen pitää voida lähestyä valittuja kohderyhmiä kannattavasti ja suhteellisen helposti. Asiakasryhmän tavoitettavuus voi olla myös segmentointiperusteena yrityksen valitessa toiminnalleen kohderyhmiä. Asiakassegmentin saavutettavuuteen käytetyt keinot on mietittävä koko asiakassuhteen elinkaaren ajaksi.

Osterwalder ja Pigneur (2010, 26 - 27) jakavat kanavat viiteen vaiheeseen, jossa kussakin on mietittävä keinot, jolla asiakkaat tavoitetaan. Ensimmäiseksi mietitään miten asiakkaiden tietoisuus yrityksen tuotteesta tai palvelusta luodaan, seuraavaksi asiakas tulee saada ymmärtämään yrityksen arvolutaus. Kolmantena vaiheena on itse ostotapahtuma. Tässä kanavavalinta tarkoittaa ostotapahtuman tekemistä asiakkaalle mahdollisimman miellyttäväksi. Kanavia tulee pohtia myös tuotteen tai palvelun toimituksen suhteen unohtamatta oston jälkeistä yhteydenpitoa asiakkaaseen. Kanavia on pyrittävä perustamaan mahdollisimman asiakaslähtöisesti, eli on huomioitava se, kuinka asiakkaat itse haluavat tulla tavoitetuksi. Yritys voi saada yhteyden asiakkaisiinsa käyttämällä omia kanaviaan tai tehdä yhteistyötä kumppaniensa kanssa. Tärkeintä on löytää kanaville yhtenäinen, taloudellisesti kannattava linja.

Myös toimintaansa aloittavan yrityksen on mietittävä kanavavalintojaan, eli sitä kuinka se saavuttaa valitsemansa asiakassegmentit. Yritys ja sen tarjonta on tuntematonta ja kanavavalinta alkaa valitsemalla kanavat, joita käyttäen asiakkaat saadaan tietoiseksi yrityksestä ja kiinnostumaan sen tuotteista. Esimerkiksi pelkät yrityksen perustamat kotisivut eivät riitä, elleivät asiakkaat osaa etsiä niitä. Alkavan yrityksen on perehdyttävä markkinointiviestintään ja valittava kullekin kohderyhmälle sopivat viestintämuodot. Myös tavoitteet eli se, mihin viestinnällä pyritään, olisi määritettävä unohtamatta seurata viestinnän toteutumista.

KUVIO 4. Markkinointiviestintä kilpailukeinona. (Bergström & Leppänen)



Oheisessa kuviossa Bergström ja Leppänen (2009, 328) kuvaavat markkinointiviestintäprosessia. Yritys valitsee viestinnälleen kohderyhmät ja määrittää tavoitteen, joihin pyritään. Tehdään päätös viestintästrategiasta, eli miten viestintä tapahtuu. Viestintä voi olla jatkuvaa yhteydenpitoa asiakkaaseen, mutta usein tarvitaan myös lyhytaikaisempia viestintäkonaisuuksia esim. jonkin tietyn tuotteen kampanjoimiseksi. Markkinointiviestinnän muotoja ovat mainonta, myyntityö, SP eli myynninedistäminen sekä PR, jolla tarkoitetaan yrityksen

suhdetoimintaa asiakkaisiin. Yrityksen valitsee viestinnän muodoista oman viestintämixin, eli yhdistelmän, joita käyttämällä kukin asiakassegmentti tavoitetaan. Viestintä realisoidaan käytäntöön, ja sen onnistumista seurataan ja mahdollisesti tehostetaan. (Bergström & Leppänen, 2009, 328 – 332.)

Toimintansa aloittava yritys suunnittelee itselleen yrityskuvaa ja markkinoille tarjoamilleen tuotteille tai palveluille imagoa. Se pyrkii herättämään asiakkaiden kiinnostuksen itsestään ja tarjoamastaan arvolupauksesta, eli tuotteistaan, käyttämällä valitsemiaan markkinointiviestinnän keinoja. Osa viestinnästä esim. yrityksen imagoviestintä voi suuntautua samantyyppisenä kaikille asiakkaille, mutta yleensä eri asiakassegmenttejä ei tavoiteta samantyyppisellä viestinnällä, vaan kullekin kohderyhmälle tulee suunnitella oma lähestymistapansa (Bergström & Leppänen, 2009, 328 – 332).

BMC:n vaatima markkinointikanavien suunnittelu on tärkeää uudelle yritykselle, koska oikealla markkinointiviestinnällä se tavoittaa mahdollisimman paljon potentiaalisia asiakkaita luoden näin pohjaa yrityksen kannattavalle toiminnalle, mikä puolestaan auttaa yritystä selviämään esim. kilpailun kiristymisen aiheuttamasta asiakaskunnan vähentymisestä.

BMC:tä suunnitellessa yritys miettii tulevaa ostotapahtumaa. Asiakas on viestinnän keinoin saatu kiinnostumaan yrityksestä ja sen tarjoomasta, ja on halukas ostamaan sen tarjoaman tuotteen tai palvelun. Ostotapahtuma on suunniteltava asiakaslähtöisesti, eli siten, että se olisi asiakkaan kannalta helppo ja mahdollisimman tarkoituksenmukainen. On otettava huomioon myös itse yrityksen tarpeet, esim. laskulle myytäessä ei myönnetä tarkoituksettoman pitkiä suoritusajkoja, koska yrityksen on pidettävä huolta myös omasta likviditeetistään. Aloittavan yrityksen on suunniteltava myykö se tuotteitaan käteiskaupalla vai laskun kautta, ja minkälaisia maksuaikoja noudatetaan. On määritettävä myös kanavat, joista asiakas voi ostaa tuotteen. Ostotapahtuma voi tapahtua esim. perinteisessä yrityksen omistamassa kaupassa, yhteistyökumppanin järjestämänä tai internetissä verkkomyynnin kautta.

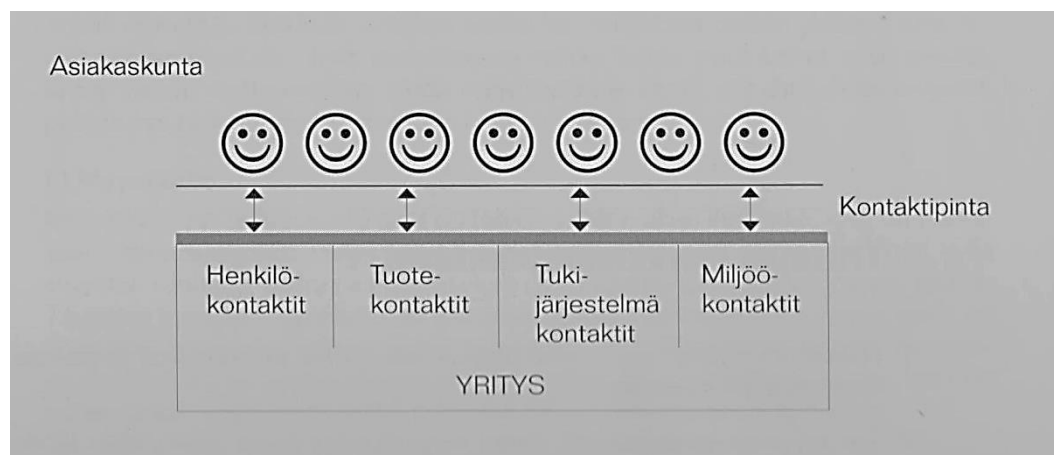
Alkavan yrityksen on BMC:tä laatiessaan päätettävä kanavat, joilla sen tarjoama arvolupaus välitetään asiakkaille. Asiakas voi saada tuotteen heti ostotapahtuman yhteydessä tai esim. palveluja tarjoava yritys tuottaa palvelun sovittuna aikana. Jotkin yrityksen tarjoamat tuotteet saattavat vaatia konkreettista kuljetuksen järjestämistä esim. rahtitavarana. Tietotaitoa ja suunnittelua vaativat tuotteet voidaan välittää asiakkaalle sähköisesti tai esim. tietokonediskettinä. Tärkeää on suunnitella tarkoituksenmukaiset kanavat tuotteen asiakkaalle toimittamiselle luotettavasti ja ajallaan, jotta asiakas säilyttäisi tyytyväisyyden yritykseen ja asiakkuuden jatkumisella olisi yrityksen toiminnalle myönteinen vaikutus.

Viides vaihe BMC:n kanavien suunnittelussa on ostotapahtuman jälkeinen suhde asiakkaaseen. Yrityksen on mietittävä keinot, joilla se esim. tarjoaa tukea asiakkaalle tuotteen käyttöönotossa. Tässä yhteydessä voidaan myös kartoittaa asiakkaan tyytyväisyyttä yritystä ja sen tuotteita kohtaan. Yhteydenpito asiakkaaseen antaa yritykselle mahdollisuuden korjata asiat, jotka asiakas on mahdollisesti kokenut epämiellyttäväiksi asioidessaan yrityksen kanssa. Kanavia ostotapahtuman jälkeiseen asiakassuteen hoitoon voivat olla yhteydenotto asiakkaaseen esim. puhelimitse, kirjeellä tai sähköpostilla. Asiakkaan kanssa voidaan sopia myös henkilökohtainen tapaaminen, jossa viestintä tapahtuu kasvokkain. Tärkeää kanavien suunnittelussa on edetä asiassa asiakkaan ehdoilla ja esim. hänen aikataulunsa mukaisesti.

Kanavien suunnittelu auttaa yritystä saavuttamaan asiakkaansa. Sen kautta pohditaan esim. sopiva markkinointiviestintä kullekin asiakassegmentille. Kanavien toimivuus luo pohjaa asiakastyytyväisyydelle ja kannattavalle liiketoiminnalle.

Asiakkaat luovat ostokäyttäytymisellään perustan yrityksen kannattavuudelle, ja esim. uuden yrityksen kohdalla on tärkeää miettiä asiakkaiden saavuttamista ja avainasiakkuuksien luontia.

KUVIO 5. Yrityksen ja asiakaskunnan välinen kontaktipinta. (Rope)



Kuviossa Rope (2002, 266 – 268) kuvaa yritystä ja sen suhdetta asiakkaisiin näiden välisen kontaktipinnan avulla. Pääajatuksena kontaktipinnan käsitteessä on, että yritys on yhteyksissä asiakkaisiin muutenkin kuin pelkän ostotapahtuman yhteydessä. Asiakas rakentaa mielikuvia yrityksestä ja luo odotuksia sen toiminnalle aina kun on tekemisissä jonkun yrityksen osa-alueen kanssa. Henkilökontaktit tarkoittavat esim. yrityksen asiakaspalvelijoiden tai muun henkilökunnan yhteyksiä asiakkaaseen, tuotekontakteilla tarkoitetaan itse tuotteen tai palvelun käyttökokemuksia, tukijärjestelmäkontaktit sisältävät mm. laskutuksen ja puhelinavun, ja miljöökontaktit ovat yrityksen luomaa imagokuvaa itsestään esim. liikeyritysten sisustuksella.

Eri vaiheiden kontaktien on luotava asiakkaalle positiivista mielikuvaa yrityksestä ja sen toiminnasta, ja luotuihin positiivisiin odotuksiin on pystyttävä myös käytännön toiminnassa vastaamaan.

Markkinoinnillaan yritys pitää yhteyttä asiakkaaseen ja luo tälle odotuksia yrityksen ja sen tarjoaman tuotteen tai palvelun suhteen. Näitä odotuksia yrityksen tulee toiminnallaan pystyä todentamaan asiakassuhteen eri vaiheissa.

Yrityksellä on myös asiakkaisiin nähden erilaisia vaiheita koskien mm. asiakkuuden uutuutta, yleisyyttä ja suhteita entisiin asiakkaisiin. Seuraavassa kuviossa Rope (2002) kuvaa asiakassuhteen eri tasoja ja yrityksen tavoitteita ja keinoja asiakastytyvyyden takaamiseksi markkinoinnin keinoin

KUVIO 6. Yrityksen markkinointiratkaisut asiakkuussuhteen mukaisesti. (Rope)

Yrityksen markkinointiratkaisut Asiakassuhteen tasot	Tavoitteet	Pääkeinot
1. Kanta-asiakas	<ul style="list-style-type: none"> • Varmistaa asiakassuhteen jatkuvuus asiakastytyvyyden avulla • Pyrkii tuoton maksimointiin asiakassuhteessa 	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakastytyvyyden jatkuva ylläpito • Kanta-asiakasohjelma / suoramarkkinointi
2. Satunnaisasiakas	<ul style="list-style-type: none"> • Pyrkii saamaan satunnaisasiakas kanta-asiakkaaksi • Pyrkii tuloksellisen asiakassuhteen muodostamiseen 	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakastytyvyyden varmistus • Kohdistettu markkinointi kanta-asiakasohjelman kauppaamiseksi
3. Ei vielä -asiakas	<ul style="list-style-type: none"> • Houkutella kokeilemaan tuotetta • Pyrkii tekemään hyvä mielikuva / odotustaso 	<ul style="list-style-type: none"> • Tarjousmarkkinointi • Hyvän mielikuvan / odotusten rakentaminen
4. Entinen asiakas	<ul style="list-style-type: none"> • Pyrkii korjaamaan epäonnistumistilanteen syy / kielteinen mielikuva • Saada asiakas kokeilemaan uudelleen 	<ul style="list-style-type: none"> • Henkilökohtainen markkinointi pettymistilanteen korjaamiseksi • Erikoistarjous tuotteen toimivuuden kokeilemiseksi

Asiakkaita voidaan määrittää myös myynnin arvolla. Rope (2002, 307) jakaa yrityksen asiakassuhteet volyymiasiakkaisiin, jotka useimmiten ovat myös kanta-asiakkaita. Tämä asiakasryhmä käsittää 20 % yrityksen asiakkaista ja ostavat 80 % sen tuotteista. Pienasiakkaat ovat usein satunnaisasiakkaita. He edustavat 80 % asiakaskunnasta ja heidän ostonsa vastaa 20 % yrityksen myynnistä. Lisäksi asiakkaissa on ostamattomien potentiaalinen ryhmä, joka sisältää ei vielä – asiakkaita ja entisiä asiakkaita.

Myös Osterwalder ja Pigneur (2010, 28 – 29) nostavat asiakkuuden eri vaiheet esille asiakassuhteen hoidossa. Asiakassuhteita perustetaan ja hoidetaan asiakkuuksin hankkimisen,

niiden ylläpitämisen ja myynnin edistämisen kannalta. BMC laaditaan asiakaslähtöisesti eli suunnitelmaa laadittaessa tulee ottaa huomioon, kuinka eri segmenttien edustajat haluaisivat asiakassuhteen hankkimisen ja ylläpidon tapahtuvan. Yrityksen tulee liiketoimintamallia laatiessaan päättää myös tavat, joilla yhteyksiä erilaisiin asiakasryhmiin hoidetaan. Asiakkuussuhteen hoitoon on olemassa useita työkaluja kuten henkilökohtainen palvelu tai toimintamalli, jossa yhtydenpito perustuu asiakkaalle järjestettyyn itsepalveluun. Asiakassuhdetta voidaan hoitaa myös osallistuttamalla asiakkaita arvon luomiseen esimerkiksi kertomalla yrityksen tuotteesta saamiaan kokemuksia yrityksen Internet-sivuilla.

Uutta yritystä perustettaessa on tärkeää tiedostaa asiakkuuksien eri vaiheet, ja se, että asiakassuhteiden hoito vaatii erilaisia toimenpiteitä eri segmenteille ja asiakassuhteen tasolle. Uusiin asiakkaisiin voidaan luoda kontakteja paitsi viestinnällä myös esim. osallistumalla erilaisiin tapahtumiin, joissa voidaan tuoda esille yritystä ja sen tuotteita. Mm. eri alojen messut keräävät paljon kyseisestä aiheesta kiinnostuneita ihmisiä, jotka ovat täten alan yrityksille potentiaalista asiakaskuntaa. Toiminnan alkuvaiheessa asiakkaat ovat uusia ja yrityksen täytyy pyrkiä saamaan heidät kanta-asiakkaiksi varmistamalla esimerkiksi asiakaspalvelun laadukkuudella tyytyväisyys yritykseen. Samalla on vältettävä aliarvioimasta satunnaisasiakkaita, vaan myös heitä tulisi houkutella käyttämään yrityksen palveluja useammin. Kun asiakas saadaan kanta-asiakkaaksi, on häntä kannustettava pysymään avainasiakkaana paitsi hyvän palvelun ja tuotetarjooman avulla, myös antamalla hänelle tarjouksia ja kanta-asiakasalennuksia. Asiakkaita voidaan muistaa myös mm. järjestämällä erilaisia tapahtumia, ja kutakin asiakasryhmää kiinnostavia tuote-esittelyjä. Asiakassuhteiden hoidolla yritys varmistaa asiakastyytyväisyyttä ja minimoi riskiä asiakkaiden siirtymisestä käyttämään kilpailijoiden tuotteita.

BMC:tä luotaessa yrityksen resurssit ovat yksi avainedellytyksistä yrityksen toiminnalle, koska ne määrittävät mihin tavoitteisiin yrityksen voimavarat riittävät samalla osoittaen mitkä toiminnan alueet vaatisivat lisää resursseja.

BMC:tä rakennettaessa mietitään, minkälaisia voimavaroja annetun arvolupauksen lunastaminen vaatii. On myös huomioitava muut sidosryhmät kuten esim. asiakassuhteiden ja jakelukanavien hoidon vaatimat resurssit. Yrityksen voimavarat voidaan jakaa fyysisiin, henkisiin, älyllisiin ja rahoitusresursseihin erilaisten toimialojen vaatiessa erilaisia panostuksia. (Pigneur & Osterwalder 2010, 34).

Yrityksen henkisillä voimavaroilla tarkoitetaan yrityksen henkilöstön panosta. Toimialasta riippuu, kuinka suuri vaatimustaso esim. henkilökunnan osaamiselle vaaditaan. Joillakin aloilla esim. asiantuntijatehtävissä on henkisten resurssien arvo suuri. Yrityksen hallussa olevat aineettomat pääomat kuten brändit, patentit ja asiakassuhteet ovat osaltaan yrityksen voimavaroja. Fyysiset resurssit ovat yrityksen rakenteellisia olosuhteita, kuten raken-

nuksia, koneita, erilaisia valmistusjärjestelmiä ja ajoneuvoja ym. (Osterwalder & Pigneur 2010, 35 – 36.)

Fyysiset voimavarat sitovat paljon yrityksen taloudellisia resursseja, ja niiden hankinta vaatii tarkkaa liiketoimintamallin suunnittelua, jotta panostukset osaltaan vastaisivat tarkoitustaan arvolupauksen tyydyttämisessä. BMC:n suunnittelussa on otettava huomioon yrityksen taloudelliset voimavarat toiminnan edellytyksenä, eli mietittävä paljonko esim. investoinneista voidaan kattaa omalla pääomalla, ja paljonko vaaditaan ulkopuolista rahoitusta. BMC:n resurssiosio auttaa yritystä varautumaan esim. toiminnan muuttamisen aiheuttamaan resurssien käytön lisääntymiseen.

Asiakaslähtöisessä liiketoimintamallin suunnittelussa myös asiakas voidaan nähdä paitsi toiminnan ja arvolupauksen kohteena, myös yrityksen resurssina. Tällöin asiakkaan yritykselle antama voimavara on hänen roolinsa yrityksen toiminnan laadunvalvojana esim. tilanteissa, joissa asiakas asettaa tuotteille tavoiteltavia laatuvaatimuksia. Asiakkaalla voi olla odotuksia myös muulle toiminnalle, kuten toimituksille, maksuehdoille ja henkilöstön osaamiselle.

Myös aloittava yritys suunnittelee tarvitsemiaan resursseja. Toimintaa on suunniteltava asiakkuuslähtöisesti, eli mietittävä minkälaisia voimavaroja asiakkaille annettu arvolupaus vaatii toteutuakseen. Kuinka paljon siihen tarvitaan henkilöstöä, minkälainen on oltava osaamistaso, mitä ovat tarvittavat fyysiset resurssit, eli saadaanko esimerkiksi tuotannolliset olosuhteet luotua onnistuneen liiketoiminnan toteuttamiseksi. Taloudellisten voimavarojen riittävyys on varmistettava, eli laskettava yrityksen omat pääomat ja tuleva tulorahoitus, sekä suunniteltava vierasrahoituksen osuus ja muodostuminen. Voimavaroja kartoitettaessa mietitään, paljonko yrityksellä on hallussa omia resursseja, ja paljonko niitä on hankittava verkostoitumalla, vuokraamalla tai yhteistyökumppaneitten kautta. Väärinkartoitetun resurssit saattavat johtaa tilanteeseen, jossa asiakkaille annettua arvolupaus ei pystytä toteuttamaan ja asiakaskuntaa menetetään kilpailijoille.

BMC:ssä yrityksen avaintoimintoja suunnitellaan arvolupauksen, jakelukanavien, asiakassuhteiden ja tulovirtojen pohjalta. Avaintoiminnot jaetaan tuotantopohjaisiin kuten tuotteiden suunnitteluun, tekemiseen ja toimittamiseen liittyvään toimintaan sekä ongelman ratkaisuun perustuviin toimintoihin esimerkkinä konsulttien rooli ja sairaaloiden toiminta. Avaintoimintoja voidaan suunnitella myös yritysten harjoittaman verkostoitumisen avulla. (Osterwalder & Pigneur 2010, 37.)

Yritysten verkostoituminen ja muu yhteistyö näyttelee yhä suurempaa roolia liike-elämässä. Yhteistyön avulla yritys pystyy hankkimaan itselleen esim. tarvitsemaansa tietotaitoa, fyysisiä resursseja toiminnalle tai helpotusta jakelukanavien järjestelyyn. Kaikkia toiminnan vaa-

timia voimavaroja ei tarvitse omistaa itse, vaan esim. verkostoitumisen avulla voidaan esim. tuotantopanosten omistuksia jakaa useammalle yrittäjälle. Yhteistyössä myös toiminnan riskit yhtä yritystä kohti pienenevät. Aloittavalle yritykselle kustannussäästöt ovat merkittäviä, koska toiminta harvoin alkuvaiheessa on voittoa tuovaa. Riskin pienentäminen on tärkeää, koska toimintamallit voivat olla vasta hahmottumassa ja kyky vastata esim. jonkin riskitekijän todentumiseen heikko.

BMC:ssä määritellään yrityksen avainkumppanit itse toiminnassa ja myös esim. alihankkijoiden suhteen. Yhteistyötä suunnitellessa otetaan huomioon mm. se, mitä avaintoimintoja voidaan toteuttaa yhteistyöyrityksiä hankkimalla. Kumppanuuksien pääluokat ovat verkostot yhteistyökumppaneiden kanssa, yhteistyö yhteisten strategisten päämäärien saavuttamiseksi kilpailijoiden kanssa ja verkostoituminen uuden liiketoiminnan mahdollistamiseksi. Näiden lisänä on yhteistyö tavarantoimittajien kanssa pyrkimyksenä toimitusten varmistaminen. (Osterwalder & Pigneur, 2010, (38 – 39.)

Aloittavan yrityksen BMC:n suunnittelussa on avaintoimintojen ja resurssien määrittelyn yhteydessä pohdittava myös sitä, voidaanko joitakin osa-alueita toteuttaa hankkimalla yhteistyökumppaneita. Yhteistyöllä voidaan resursoida toimintaa ja saada käyttöön kumppanin asiakassuhteita. Aloittavalle yritykselle esim. tuotteen ulkomaille vienti on helpompaa siellä jo toimintansa vakiinnuttaneen yrityksen avustuksella kuin koko ulkomaankaupan toimintamallia itse rakentaen.

Yhteistyön yritysten välillä tulisi perustua win – win tilanteeseen, eli kaikkien siihen osallistuvien tulisi saada siitä hyötyä. Esim. verkostoitumista suunniteltaessa on otettava huomioon yhteiset päämäärät ja kaikkien kumppanuuteen osallistuvien yritysten on oltava valmiit joustamaan pelkästään oman edun tavoittelusta. Usein on jaettava esim. yrityksen henkisiä voimavaroja yhteistyöyrityksen käyttöön. Myös kustannusten jako ja tulojen tasapuolinen kotiuttaminen vaativat suunnittelua, kuten myös jaettu päätöksenteko. Aloittavan yrityksen on pohdittava yhteistyön edut ja sen asettamat vaatimukset ja suunniteltava yhteistyötä näiden pohjalta.

BMC:ssä yritys määrittää kustannukset, joita koituu sen toiminnasta, asiakassuhteiden säilyttämisestä sekä tuotantopanosten ja resurssien hankinnasta. Luonnollisesti kustannukset pyritään pitämään mahdollisimman pieninä. Yritysten liiketoimintamallit voidaan jakaa kustannuksiin suhtautumisessa kustannus- tai arvo-ohjautuviin. Kustannusohjautuvat pyrkivät kustannusten pienentämiseen esim. automatisoimalla tai ulkoistamalla toimintoja. Arvo-ohjautuvat yritykset panostavat enemmän toiminnan laatuun mm. henkilökohtaisen asiakaspalvelun kautta. Useimmat yritykset tasapainoilevat näiden kahden linjan välillä. Kustannusrakennetta mietittäessä voidaan pohtia myös toiminnan mittakaavaa, eli olisiko toiminnan laajentaminen järkevää. (Osterwalder & Pigneur, 2010, 40 – 41.)

Ansaintamalli tarkoittaa yrityksen kultakin asiakassegmentiltä saamia tuloja. Ansaintamallia määritettäessä otetaan huomioon asiakkaan haluama maksutapa, jotta myös maksutapah-tuma olisi asiakkaan kannalta miellyttävä. BMC:ssä yksittäisten tuote- tai palvelutulojen osuutta pohditaan osana tulovirtakokonaisuutta. On myös syytä perustella tulomalli, eli muodostuuko tuotteesta saatava tulo myynnistä, leasingista, vuokratulosta, lisensseistä vai käyttömaksuista. (Osterwalder & Pigneur 2010, 30 – 31.)

BMC:ssä myös uusi yritys pohtii toiminnan aiheuttamia kuluja osa-alueittain. Se pyrkii myös määrittämään suhdettaan kustannuksiin, eli pyritäänkö joka toiminnan osa-alueella toimi-maan mahdollisimman kustannustehokkaasti, vai panostetaanko esim. tietotaidon kehittä-miseen huolimatta sen aiheuttamista kuluista. Tasapainon löytäminen kustannusten suh-teen tuo toiminnalle kannattavuutta pitkällä aikavälillä.

Ansaintamallissa määritellään kullekin asiakassegmentille tuotteet tai palvelut, joista ne maksavat yritykselle tuloa. Maksutavat valitaan ottaen huomioon sekä yrityksen että asiak-kaan etu. Tulovirtojen osat muodostavat uuden yrityksen myynnin, josta lopulta tuleva yri-tyksen voitto auttaa sen toiminnan edelleen kehittämisessä.

3.4 Ongelmien välttäminen BMC:n avulla

Toimintaansa aloittava yritys joutuu kohtaamaan ongelmia, jotka saattavat johtua esimer-kiksi sen markkinoille tarjoamasta tuotteesta tai palvelusta, asiakaskunnasta, toiminnan ra-hoittamisesta, strategioiden toimimattouudesta, resurssien puutteesta, kovasta kilpailusta, nousseesta kustannustasosta tai yleisestä talouden heikosta tilasta. Tiedostaessaan toi-minnan uhkatekijät, yrittäjä voi toimintaa suunnitellessaan varautua niihin ja koettaa välttää uhkia tai ainakin minimoida riskitekijöiden vaikutukset tulevaan toimintaan. BMC:n mallin-taminen ohjaamaan yrityksen toimintaa on keino välttää ongelmia ja realisoida toimintamal-leja niistä selviämiseen.

BMC:ssa yritykselle rakennetaan liiketoimintamalli, joka kattaa sen kaikki avaintoiminnot. Siinä käydään läpi mm. yrityksen asiakkaat, arvolupaus, tarjottava tuote tai palvelu ja toi-minnan vaatimat resurssit. Mallin laadinta edellyttää asiakaskunnan tuntemista segmen-toinnin suorittamiseksi. Myös arvolupaus pohditaan koskemaan asiakkaille tarjottavaa lisä-arvoa tuottavaksi. Täten perustellaan itse tuotteen ja arvolupauksen kohdentuminen oikeille asiakasryhmille. Tämä auttaa poistamaan virhearviointia tuotteen menekistä markkinoilla ja perustelee mm. yrityksen markkinointitoimenpiteiden kohdistumisen oikeisiin, kannattaviin kohderyhmiin.

BMC:een kirjattu ajatus arvolupauksesta on myös keino varautua kilpailuun. Asiakkaille annettua arvolupausta voidaan verrata arvoon, joita kilpailijoiden tuotteet antavat asiakkaille. Arvolupausta voidaan muuttaa olosuhteiden muuttuessa esim. kilpailun kiristymisen myötä. Yritys voi vastata kilpailuun esimerkiksi miettimällä, onko kannattavaa laajentaa arvolupausta sisältämään myös muita tuotteita ja palveluja, ja näin laajentaa myös ansaintamallia.

Nousevat kustannukset tuotteiden valmistuksessa aiheuttavat yrityksille ongelmia. Kohonneita kustannuksia tuotteiden valmistuksessa ei aina voida siirtää tuotteista saatavaan hintaan, koska asiakkaat eivät välttämättä ole halukkaita ostamaan tuotteita nousseella hinnalla. Myyntihinnan säilyessä ennallaan kohonneet tuotantokustannukset aiheuttavat yrityksen saaman katteen pienenemisen. BMC-mallin avulla yritys voi suunnitella keinoja nousseesta kustannustasosta selviytymiseen. Mallia käyttämällä voidaan esimerkiksi hahmottaa olisiko mahdollista saada kustannussäästöjä hankkimalla kumppanuuksia ja siirtämällä osia toimintoista muille yrityksille tai resursoida toimintaa jakamalla toimitiloja ja näistä aiheutuvia kuluja. Yritykselle voi olla myös kannattavampaa ostaa joitakin tuotteita alihankkijoilta kuin esim. hankkia itselleen tuotteen valmistamisen vaatimia resursseja.

BMC:ssa määritellään yrityksen avainkumppanit. Tämä osio auttaa yritystä pohtimaan mitä toiminnan osa-alueita kannattaa toteuttaa itse, ja mitä toimintoja voidaan ulkoistaa kannattavasti. Myös verkostoituminen tai muu yhteistyö muiden yritysten kanssa mahdollisuutena voidaan käydä läpi. Esimerkkinä tästä opinnäytetyön case-yrityksen, Piirre Collectiven, tarve saada apua yrityksen kansainvälistymiseen, markkinointityöhön sekä taloushallintoon. Yhteistyö ja kumppanuudet toisten yritysten kanssa luovat mahdollisuuksia yritykselle esim. löytää uusia asiakkaita ja tulolähteitä näiden kautta.

Rakennettu BMC auttaa kohdentamaan liiketoiminnan osa-alueita kohti valittuja toiminnan visioita, koska siinä nähdään mitä vaatimuksia kunkin toiminnan osan on täytettävä, jotta valittu tavoite saavutetaan. Avainresurssien kartoittaminen osoittaa yrityksen voimavarat nykyisellään ja niiden kehittämisen tarpeen toimintaa kehitettäessä. Tämä luo pohjaa suunnitella tarvittavaa rahoitusta, ja miettiä rahoituslähteitä. Resurssit osoittavat myös yrityksessä olevan tietotaidon ja sen mahdollisen kehittämistarpeen. Täten toimintaa osataan sopeuttaa esim. asiakkaiden odottamalle tasolle.

Usein uuden yrityksen toimintakäytänteet ovat vasta kehitteillä. BMC-malli auttaa alkavaa yritystä hahmottamaan osa-alueiden vaatimukset itse käytännön toimintamalleille. Siinä seurataan myös kustannusrakenteen ja ansaintamallin toimivuutta, eli niiden tasapainoa. BMC osoittaa, jos yrityksen toiminta pohjautuu liikaa yhteen tuotteeseen tai tärkeään asiakkaaseen. Liian kapea asiakas- tai tuotepohja mahdollistaa esim. asiakkaan taloudellisten ongelmien välittymisen itse yritykseen, koska se ei voi etsiä tarpeeksi lisätuottoja muista

asiakkaista tai tuotteista. Ansaintamallin ja kustannusten seuraaminen BMC:n avulla auttaa pitämään toiminnan kannattavana ja vertaamaan esim. jonkin osa-alueen kehittämisen tuomia kustannuksia sen tuottavuuteen. Vastaavasti BMC realisoi, jos jokin toimitamalli tai asiakassegmentti on kannattamaton yritykselle. Taloudellisesti vakaan yrityksen on helppompi selviytyä esim. laskusuhdanteista kuin yrityksen, jonka talous ei ole tasapainossa.

BMC:n avulla alkava yritys voi reagoida eri tekijöiden liiketoiminnalle aiheutuviin ongelmiin. Rakennettua BMC-mallia on helppo muuttaa vastaamaan haasteisiin, koska se realisoi ongelmien selvittämisen vaatimien toimenpiteiden vaikutukset liiketoimintaan osa-alueittain. BMC:ssa nähdään myös, mitä toimenpiteitä osa-alueiden muuttuminen aiheuttaa muihin toiminnan avaintekijöihin.

4 PIIRRE COLLECTIVEN BUSINESS MODEL CANVAS

4.1 Suunnitteluprosessi

Tämän opinnäytteen tarkoituksena oli rakentaa BMC-malli Piirre Collectivelle. Mallia kehitettiin yhdessä case-yrityksen kanssa.

Opinnäytetyön tekijä kehitti työn aiheen yhdessä opinnäytteen ohjaajan kanssa. Myös case-yritys löytyi tätä kautta. Uusien yritysten kohtaamat ongelmat ja BMC muodostavat työn teoreettisen viitekehyksen, johon tietoa kerättiin eri sähköisistä ja kirjallisista lähteistä.

BMC:n laadinta Piirre Collectivelle perustui kerätyn pohjatiedon siirtämiseen käytännön yritykseen. Piirre Collectiven edustajaa tavattiin kasvokkain. Uusi liiketoimintamallin laadintatapa esiteltiin ja käytiin läpi Piirre Collectiven toimintaa keskittyen BMC:n vaatimaan avainkohtien määrittelyyn. Toimintamallina oli haastattelu, jossa opinnäytetyön tekijä esitti kysymyksiä yrityksen edustajan vastattavaksi. Samalla tälle tarjottiin mahdollisuus nostaa esille omasta mielestään tärkeitä seikkoja Piirre Collectiven toiminnassa.

BMC:n laadinta on vaativa prosessi ja edellyttää kohdeyrityksen toimintatapojen tuntemista. Opinnäytteen tekijä tutustui Piirre Collectiveen paitsi tehdyn haastattelun muodossa, myös tutustumalla yrityksen toteuttamaan kuosisuunnitteluun yleisesti siitä olevan sähköisen aineiston avulla. Piirre Collectiven toimintaa havainnollistettiin yrityksen verkkosivujen ja blogin välityksellä.

Yhteistyötä BMC:n laadinnassa toteutettiin myös sähköpostin välityksellä. Lisätarkennusta esiin tulleisiin ongelmakohtiin kysyttiin ja näin saadut tarkennukset yrityksen toimintaan siirrettiin Piirre Collectiven BMC-malliin.

Työn edistyttyä opinnäytteen tekijä ja yrityksen edustaja tapasivat uudelleen. Tällöin täsmennettiin jo ylöskirjattua tietoa yrityksen nykyisestä toiminnasta ja kartoitettiin tulevaisuuden näkymiä.

Yrityksen edustaja kommentoi työtä sen eri vaiheissa ja antoi omia ehdotuksiaan työn sisällöksi. Tämä on BMC:n laadinnassa tärkeää, koska yrityksen jäsen on asiantuntija sen toiminnan suhteen. Piirre Collectiven valmis BMC-malli samoin kuin opinnäytetyön muu osa annettiin yritysten kaikkien jäsenten katsottavaksi ja kommentoitavaksi. Kaikkineen opinnäytteen tekemiseen kului aikaa noin puoli vuotta.

4.2 BMC-malli

KUVIO 7. Piirre Collectiven BMC (Muokattu)

AVAINKUMPPANIT	AVAINTOIMINNOT	ARVOLUPAUS	ASIAKASSUHTEET	ASIAKASSEGMENTTI
Y-polku Maker`s house Tulostusyritys Savonia- amk:n opettajia ja opiskelijoita	Monipuolinen suunnittelupalvelu Verkkosivujen ylläpito Henkilökohtaiset tuote-esittelyt asiakkaille Kopioinnin esto	Ammattitaitoista, ajan hengen mukaan uudistuvaa, nimettyä, ja asiakkaan toiveet huomioivaa suunnittelupalvelua helposti ja varmasti, myös valmiit mallistot	Yhteydenpito asiakaisiin Monimuotoiset verkkosivut Tapahtumat Tulevaisuudessa: Arvostettu brändi	Kuosimallistoja ja kuosisuunnittelua ostavat esim. kankaita, sisustustuotteita, vaatteita, tapetteja tai paperituotteita valmistavat yritykset ↓ Yritykset, jotka ovat tottuneet ostamaan kuoseja / Yritykset, jotka eivät ole tottuneet ostamaan kuoseja ↓ Kotimaiset yritykset Yritykset Euroopassa Yritykset Aasiassa
Tulevaisuudessa: Kumppani kansainvälistymiseen Asiantuntijapalveluja Liiketaloudellista osaamista myyntiin ja markkinointiin	AVAINRESURSSIT Suunnittelijoiden tietotaito Tekijänoikeudet malteihin Tietokoneet ja ohjelmat Tulevaisuudessa: Omat toimitilat Asiakkaat	Ammattitaitoinen ja käyttäjälähtöinen visuaalinen suunnittelu, kuosi- ja somistussuunnittelu-palvelu	KANAVAT Markkinointiviestintä kohderyhmittäin SP-tapahtumat Verkkokauppa ja henkilökohtainen myyntityö Tuotteet asiakkaille sähköisesti tai kuljetuspalvelun välityksellä Kuosi- ja somistus suunnittelua myös käyttökohteessa Laskutus jälkikäteen normaaleilla maksuajoilla	Visuaalista suunnittelua tai kuosi- ja somistussuunnittelua ostavat paikalliset yritykset
KUSTANNUSRAKENTEET		ANSAINTAMALLI		
Palkat, tulostusyrityksen korvaukset, markkinointikulut, messukulut, suunnitteluohjelmistojen ylläpito -		Myyntitulot suunnittelutyöstä ja valmiista malleista ja kuoseista, projekteista saatavat korvaukset	Käyttöoikeuksien myynti	Lisäpalvelut paketteihin Tulot visuaalisesta suunnittelusta, kuosi- ja somistussuunnittelusta yritysten tiloihin

4.3 BMC:n osa-alueet

Opinnäytetyössä tehdään BMC-malli Piirre Collectivelle. Mallin osa-alueet avataan niiden luomisjärjestyksessä. Piirre Collectivella rakennetaan liiketoimintamallia, joka perustuu asiakaslähtöisyyteen ja asiakkaiden tarpeiden tyydyttämisen luomaan arvoon sekä asiakkaalle että itse yritykselle. Asiakassegmenttien ja näille tarjottujen arvolupausten määrittämisen jälkeen siirrytään kartoittamaan kanavat, joiden kautta yritys saavuttaa asiakkaansa. Asiakkaiden ollessa yrityksen toiminnan avaintekijä sekä tulojen luojana että myös toiminnan laadun kehittäjänä, määritetään tavat Piirre Collectiven asiakassuhteiden hoidolle ja säilyttämiselle. Tämän jälkeen käydään läpi edellisten aktiviteettien vaatimat resurssit yritykseltä sekä näiden jatkokehitystarve. Piirre Collectiven avaintoiminnot määrittävät, että arvolupaus pystytään varmistamaan asiakkaalle. Toimintojen käytännön onnistumisen kannalta on luonnollista pohtia, riittävätkö yrityksen omat voimavarat, vai olisiko järkevää esim. ulkoistaa joitakin toiminnan osa-alueita. BMC:n laatimisen lopuksi kartoitetaan yrityksen asiakassegmenttikohmainen tulovirtojen muodostus sekä liiketoiminnan kulut.

BMC:n rakentaminen Piirre Collectiven tapaiselle uudelle yritykselle kannattaa aloittaa miettimällä markkinoita ja asiakkaita. Pyritään määrittämään ne asiakkaat, joille Piirre Collective luo arvoa. Pohjana tälle on löytää ongelma, jonka yrityksen tuotteet asiakkaalta ratkaisevat. Piirre tarjoaa markkinoille laaja-alaista kuosi-, mallistokonsepti ym. suunnittelu- palvelua. Se toteuttaa myös somistussuunnittelua ja on valmis erilaisiin aiheisiin liittyviin projekteihin. Sen tuotteet voisivat ratkaista asiakkaan tuotteeseen liittyvän ongelman. Asiakkaalla saattaa olla valmiina itse tuote tai mahdollisuudet sen valmistamiseen. Häneltä voi kuitenkin puuttua tuotteeseen liittyvä visuaalinen osaaminen, eli tavallaan kuvitus, jolla tuote saadaan näkyväksi ja erottautumaan edukseen muista vastaavista. Piirre Collective voi tarjota ratkaisun tähän ongelmaan. Esimerkkinä tästä yrityksen suunnittelemaat kuosimallit, joita voidaan käyttää mm. tekstiileissä, tapeteissa tai paperituotteissa.

Piirre Collectiven asiakkaita ovat siis suunnittelupalveluja tarvitsevat intressit. Tähän saakka yritys on markkinoinut tuotteitaan vain toisille yrityksille, jotka käyttävät Piirre Collectiven tuotteita omiin kohteisiinsa, ja markkinoivat näin valmistuneen lopputuotteen asiakkaille.

Piirre Collectiven asiakas kohderyhminä ovat kankaita, sisustustuotteita, vaatteita, tapetteja tai paperituotteita valmistavat yritykset, joiden tuotteisiin Piirre Collective voi suunnitella kuvituksen. Asiakkaita jaotellaan ryhmiin sen mukaan, kuinka tottuneita ne ovat käyttämään kuoseja tuotteissaan. Mm. tekstiilialan yritykset käyttävät usein kuoseja, mutta jonkin erityistuotteen valmistajalle kuosien lisääminen tuotantoprosessiin saattaa olla entuudestaan tuntematonta. Tällaiset asiakkaat vaativat Piirre Collectivelta enemmän markkinointityötä ja esim. tuotteeseen perehdyttämistä ja kuosien käytön suosittelua kuin kuoseja tuotannonsaan käyttämään tottuneet yritykset. Piirre Collective markkinoi tuotteitaan Suomen lisäksi

Japaniin, Kiinaan, Koreaan, Ruotsiin, Norjaan ja Saksaan. Yritykset jaetaan myös niitten sijainnin mukaan. Jakokriteerinä voidaan käyttää esim. sitä, toimiiko yritys Euroopassa vai Aasiassa, koska Aasian maihin suuntautuva markkinointityö saattaa vaatia erilaisia käytäntöjä esim. viestintätyylien suhteen kuin eurooppalaiset käytänteet. Kotimaiset yritykset ovat omana kohderyhmänään.

Somistussuunnittelun, kuosisuunnittelun ja visuaalisen suunnittelun kohderyhmänä ovat yritysasiakkaat, jotka tarvitsevat julkisten tilojen ja tapahtumien somistusta. Näistä esimerkiksi ovat hotellit, teatterit ja erilaiset toimistot. Toiminnan alkuvaiheessa tämä kohderyhmä rajataan koskemaan paikallisia toimijoita, koska paikkakunnalla ja sen läheisyydessä on riittävästi potentiaalista asiakaskuntaa, ja tämä toimintamalli sopii paremmin yrityksen resursseihin.

Idea-asteella on ajatus mallisto pienistä esim. lahjatavaroista, jotka Piirre Collective tuottaisi itsenäisesti. Mikäli tämä ajatus todentuu, kannattaa näidenkin osalta miettiä kohderyhmää, jolle tuote tuottaisi arvoa. Tuotteiden markkinointikeino voisi olla esim. niiden käyttäminen yritysten välisinä liikelahjoina, tai tuotteiden markkinointi lahjatavaroita myyviin henkilökohtaista asiakaspalvelua tarjoaviin lahjatavarakauppoihin kuluttaja-asiakkaiden ostettavaksi.

Piirre Collective on uusi yritys ja se on tähän saakka markkinoinnut tuotteitaan yrityksille. Mutta vaikka yritykset ovat avainasemassa kuosipalvelujen ostajina, on Piirre Collectiven huomioitava myös kuluttaja-asiakkaat markkinointia suunnitellessaan. Koska Piirre Collective on valmis kuuntelemaan asiakkaitaan ja pyrkimään suunnittelemaan tuotteita asiakkaiden tarpeiden pohjalta, sen kannattaa koettaa luoda tietoisuutta itsestään myös loppukäyttäjien keskuudessa. Yritys, joka ostaa Piirre Collectiven suunnittelutuotteen, seuraa puolestaan omaa ostajakuntaansa ja uusia trendejä, ja ottaa varmasti huomioon oman asiakaskuntansa mieltymyksen Piirre Collectiven kuoseihin.

Piirre Collective suunnittelee kuosimalleja eri tuotteisiin. Siltä voi tilata myös muuta visuaalista suunnittelupalvelua ja esim. somistussuunnittelua yrityksille. Piirre Collective antaa asiakkailleen arvolupauksen, eli selvityksen siitä mitä arvoa Piirre Collective tuotteet luovat asiakkaalle. Arvolupaus sisältää tuotteen konkretisoinnin, eli selvityksen siitä mikä tuote on käytännössä. Kullekin valitulle asiakassegmentille Piirre Collective antaa oman arvolupauksen. Arvolupauksen on perustuttava realiteettiin ja sovittava Piirre Collectiven imagoon, joka on raikas, kokeilullinen, uutuuksia esittelevä ja myös vuorovaikutukseen panostava. Arvolupaus, joka sisältää nämä ominaisuudet tukee Piirren yrityskuvaa, sen tuotteiden imagoa ja ohjaa myös yrityksen toiminnallisia prosesseja.

Kuosisuunnittelua ostaville yrityksille Piirre Collectiven arvolupaus on mallien hieno, yksilöllinen design. Yritys tarjoaa jo olemassa olevia valmiita malleja, mutta ottaa tarvittaessa asiakkaan mukaan suunnitteluun, jolloin tuote on räätälöity juuri tietyn asiakkaan tarpeisiin. Erilaiset kuosien käyttökohteet asettavat vaatimuksia myös siinä käytetyille kuosimallille. Piirre Collective pyrkii myös pienentämään asiakkaan näkemää vaivaa kehittelemällä suunnittelemlleen tuotteille nimiä, joita asiakas voi käyttää markkinoinnissaan. Nämä nimet kuvaavat suunnittelijoiden mielestä kuosia ja ovat avuksi mm. imagon rakentamisessa tuotteelle esim. nimien muodostaman tarinan muodossa.

Piirre Collectiven arvolupaus sisältää myös jatkuvan uudistumisen tuotteiden osalta. Arvolupaukseen sisällytetään myös tuotteen helppous ja varmuus. Asiakasta autetaan sopivan tuotteen valinnassa tarvittaessa henkilökohtaisen palvelun avulla. Kuosi voidaan suunnitella esim. tukemaan asiakkaan omaa brändiä. Tilauksen tekeminen poistaa asiakkaalta mietinnän oman tuotteen visualisoinnista. Kuosien toimittaminen sähköisessä muodossa on myös sekä Piirre Collectiven että asiakkaan kannalta helppoa ja varmaa.

Piirre Collectiven arvolupaus on käytännössä: Piirre Collective toimittaa trendikästä, yksilöllistä, valmiiksi nimettyä ja tarvittaessa asiakkaan toiveiden mukaista ja asiakkaan omaa brändiä tukevaa kuosisuunnittelupalvelua kankaisiin, vaatekukseen, tapetteihin, sisustukseen, paperituotteisiin ym. käyttökohteisiin asiakkaan kannalta helposti ja varmasti.

Somistussuunnittelun ja visuaalisen suunnittelun kohderyhminä ovat palveluja tarvitsevat paikalliset toimijat ja yritysasiakkaat. Arvolupaus heille sisältää palvelun mitoittamisen asiakkaan tarpeisiin ja asiakkaan kuuntelun. Asiakas kohdataan kasvokkain, ja hänellä on mahdollisuus esittää mielipiteitä ja toivomuksia suunnittelijoille. Käytännössä kohderyhmien yrityksille tarjotaan ammattitaitoista ja asiakkaalle räätälöityä visuaalista ja somistussuunnittelua. Sama helppous ja varmuus kuin muuhun suunnitteluun sisältyvät myös tähän arvolupaukseen.

Kohderyhmien ja näille suunnattujen arvolupausten määrittämisen jälkeen siirrytään pohtimaan keinoja, joilla Piirre Collective tavoittaa asiakkaansa käytännössä.

Vuorovaikutus asiakkaan kanssa on pohjana Piirre Collectiven markkinointikanavia luottaessa ja toimitettaessa tuotteitaan asiakkaille. Markkinointikanavia suunnitellessa pohditaan, kuinka yritys saavuttaa asiakkaansa, kuinka luodaan asiakkaalle tietoisuus yrityksen tuotteista, kuinka autetaan asiakasta arvioimaan tuotetta, kuinka asiakas tekee ostopäätöksen ja miten ostopäätöksen jälkeinen suhde asiakkaaseen hoidetaan.

Toiminnan alkuvaiheessa Piirre Collective on houkutellut asiakkaita Internetissä olevien verkkosivujen kautta. Yritys osallistuu myös Facebookiin, Twitteriin ja sillä on oma blogi.

Piirre Collective on ottanut suoraan yhteyttä yrityksiin, joiden tietää olevan kiinnostunut alan tuotteista. Suhdetyötä tehdään myös erilaisissa tapahtumissa, kuten messuilla, joissa esitellään yrityksen tarjoamia tuotteita ja palvelua. Savon Sanomat kirjoitti artikkelin Piirre Collectivesta vuonna 2013, mikä on myös nostanut kiinnostusta yritystä ja sen tuotteita kohtaan.

Piirre Collectiven markkinointityö kaipaa kehittämistä, koska esim. Internetissä tapahtuva tietoisuuden levittäminen yrityksestä ja sen toiminnasta ei ole tarpeeksi kattavaa. Hakukoneet eivät nosta yritystä esille etsittäessä esim. yrityksen tuotteiden hakusanoilla (mm. kuosi, mallisuunnittelu). Asiakkaan osuminen Piirre Collectiven kotisivuille on täten sattumanvaraista ja edellyttää aikaisempaa tietoa yrityksestä, jotta asiakas tavoittaisi yrityksen verkon kautta. Kontaktit yrityksiin sekä tapahtumissa esilläolo ovat hyviä tapoja luoda asiakaskontakteja, mutta niitäkin voidaan kehittää.

Piirre Collectiven kannattaa suunnitella markkinointiaan aloittaen täsmentämällä markkinoinnin tavoitteet kullekin kohderyhmälle. Koska kyseessä on uusi, vastaperustettu yritys, ei sillä ole vielä kanta-asiakkaita. Piirre Collectiven asiakkaiden voidaan katsoa olevan satunnaisasiakkaita tai potentiaalisia asiakkaita, joilla olisi tarve yrityksen tuotteille tietoisuuden sen tarjonnasta selvittyä. Markkinointiviestinnän tavoite onkin siis sama kaikille kohderyhmille, eli on mietittävä kuinka asiakkaat saavutetaan ja satunnaisasiakkaat saadaan uudelleen asioimaan yrityksen kanssa.

Markkinointitapojen suunnittelu aloitetaan miettimällä kuinka asiakkaalle luodaan tietoisuus yrityksen ja sen tuotteiden olemassaolosta. Asiakkaalle pyritään luomaan hyvä odotustaso koskien yrityksen imagoa ja sen tuotteita. Imagoviestintä on samanlaista kaikille kohderyhmille, eli siinä painotetaan yrityksen ammattitaitoa, uutta ideointia, käyttäjälähtöisyyttä sekä asiakkaalle tarjoutuvaa mahdollisuutta osallistua tuotteen suunnitteluun. Asiakkaan valinta perustuu paljon juuri arvolupaukseen, eli siihen, miten yrityksen tuote tarjoaa enemmän lisäarvoa asiakkaalle kuin kilpailijan vastaavaa ongelmaa ratkaiseva tuote. Tietoisuuden herättämisen jälkeen asiakas on saatava kokeilemaan Piirre Collectiven tuotetta samalla kun yritys auttaa häntä arvioimaan sitä mm. perehdyttämällä asiakasta tuotteen ominaisuuksiin ja käyttötapoihin. Kaikella pyritään asiakkaan hyvien odotusten täyttymiseen ja itse ostotapahtuman realisoitumiseen.

Markkinoinnin tavoitteiden täsmennettyä valitaan markkinointiviestinnälliset keinot potentiaalisten asiakasryhmien kiinnostuksen herättämiseksi ja satunnaisasiakkaiden houkuttelemiseksi yrityksen kanta-asiakkaiksi. Piirre Collectiven kannattaa lähestyä potentiaalisia asiakkaitaan markkinoimmalla heille tuotteita esim. kampanjan muodossa. Muotoilualalla tarjousmarkkinointi ei ole toimivaa, koska hinta ei ole juurikaan peruste esim. jonkun kuosin

valintaan. Sen sijaan valintakriteerinä voi olla tuotteen ainutlaatuisuus, ajankohtaisuus ja käyttötarkoitukseen soveltuvuus.

Segmentoinnissa Piirre Collectiven kohderyhmiä jaoteltiin myös sen mukaan, kuinka tottuneita ne ovat käyttämään kuoseja omissa tuotteissaan. Mm. tekstiilialalla kuosien ostaminen suunnittelijoilta on yleinen käytäntö, mutta joissakin erikoistuotteissa esim. keittiön pienkoneissa kuosien lisääminen tuotteisiin voi olla uusi asia. Tälle kohderyhmälle suunnitellussa markkinoinnissa havainnollistetaan kuosien käytön etuja konkreettisesti. Tuotteiden kuvitus erottaa sen edukseen kilpailijoiden tuotteista, ja miellyttää myös asiakkaita.

Kohdeyritykset on saatava vierailemaan Piirre Collectiven kotisivuilla, joissa yritystä ja sen malleja esitellään. Potentiaalisille asiakkaille kannattaa myös postittaa Piirre Collectiven esitteitä. Ulkomaisia asiakkaita yritys voi lähestyä lähettämällä esitteitä sekä sähköpostin välityksellä.

Kotimaassa Piirre Collective voi käyttää markkinointiviestinnässään henkilökohtaista myyntityötä, jossa Piirre Collectiven edustaja vierailee ennalta sovitusti asiakasyrityksessä esittelemässä Piirre Collectivea, sen toimintaa ja mallistoja. Palvelua voidaan laajentaa siten, että Piirre Collective esittäytyy kasvokkain myös asiakasyrityksen asiakkaan taholle, ja näin selventää tuotteen loppukäyttäjän toivomuksia ja sitä, kuinka Piirre Collective voi niihin vastata. Tämä helpottaisi itse tilaajayrityksen toimintaa, koska sen tuotteen kuvitus olisi suunniteltu Piirre Collectiven ja loppukäyttäjän kesken.

Piirre Collectiven on muistettava myös satunnaisasiakkaitaan olemalla heihin yhteydessä ja kyselemällä kokemuksia jo hankituista yrityksen tuotteista. Asiakastyytyväisyyden varmistamisella pyritään kohti kanta-asiakkuutta. Uusien asiakkaiden hankinnassa ja jo aiemmin tulleiden asiakkuuksien vahventamiseksi kannattaa edelleen olla esillä erilaisissa tilaisuuksissa, joissa on tilaisuus kohdata asiakkaita. Esimerkiksi alan messutapahtumat ovat yritykselle jo tuttuja ja keino levittää asiakaskuntaa myös Suomen ulkopuolelle. Asiakkaiden tietoisuuden herättyä, Piirre Collective voi myös itse järjestää myynninedistämistapahtumia, joihin kohderyhmien asiakkaita kutsutaan yrityksen tuotteiden esittelemiseksi. Tärkeää markkinointiviestinnässä on muistaa seurata niiden tehokkuutta, eli myös Piirre Collectiven on määräjän kuluttua arvioitava, kuinka markkinointi on onnistunut, ja mitkä osa-alueet kaipaavat tehostamista.

Piirre Collectiven liiketoimintamallia rakennettaessa päätetään myös tavat itse ostotapahtumalle ja tuotteen asiakkaalle toimittamiseksi. Piirre Collective myy tuotteitaan verkossa. Mallit toimitetaan asiakkaille maksujen välittyessä normaalien maksuaikakäytäntöjen puitteissa.

Piirre Collectiven suunnittelemat tuotteet toimitetaan asiakkaalle sähköisesti. Myös tämä on asiakkaille helppoa ja turvallista. Joissakin tapauksissa, esim. suunnittelumalliston ollessa liian laaja sähköisesti toimitettavaksi, käytetään postin tai kuljetusyritysten palveluja. Paikan päällä tehtävät suunnitteluprojektit Piirre Collective toteuttaa sovittuna ajankohtana, jotka laskutetaan jälkikäteen.

Varsinaisen ostotapahtuman jälkeinen yhteydenpito asiakkaaseen on tärkeää myös Piirre Collectivelle. Asiakkaisiin otetaan yhteyttä esim. puhelimitse, kirjeellä tai sähköpostilla. Asiakkaan halutessa myös henkilökohtainen tapaaminen yrityksen edustajan kanssa on mahdollinen. Yhteydenotolla selvitetään, tarvitseeko asiakas esim. lisäperehdytystä tuotteen ominaisuuksiin. Jälkimarkkinoinnin tarkoituksena on varmistaa asiakkaan tyytyväisyys tehtyyn kauppaan ja antaa yritykselle mahdollisuus korjata tyytymättömyyttä aiheuttaneet seikat. Samalla Piirre Collective kerää tietoa toimintansa kehittämiseksi ja mahdollisuuden markkinoida uusia tuotteitaan.

Yrityksillä on erilaisia asiakkuuksien tasoja, ja asiakassegmentit eroavat toisistaan tarpeiltaan, ja yrityksille asetettujen odotusten suhteen.

Asiakassuhteiden hoito perustuu vahvasti asiakaslähtöiseen näkökulmaan, eli siihen kuinka itse yrityksen asiakas haluaa yrityksen lähestyvän häntä ja kuinka usein tämä tapahtuu. Yrityksen kontaktien asiakkaaseen tulee sopia hänen omaan aikatauluunsa. Asiakassuhteiden hoito perustuu päävaiheittain uusien asiakkaiden hankintaan, asiakkuuksien säilyttämiseen sekä myynnin tehostamiseen. Kaikki asiakassegmentit kaipaavat omat tyylinsä pitää asiakassuhteita yritykseen yllä. (Osterwalder & Pigneur 2010, 28 – 29, 128.)

Piirre Collectiven BMC:tä rakennettaessa luodaan mallit asiakassuhteiden hoidolle asiakassegmenteittäin. Asiakkaat on jaettu kohderyhmiin, joita ovat kuosisuunnittelupalvelua ostavat sisustustekstiilejä, tapetteja, paperituotteita, vaatteita ja kankaita valmistavat yritykset. Nämä yritykset jaotellaan sen mukaan, ovatko ne aikaisemmassa tuotannossaan tottuneet käyttämään kuoseja. Lisäksi jakoperusteena käytetään yrityksen sijaintia. Somistus- ja kuosisuunnittelun osalta kohderyhmänä ovat paikalliset yritykset ja yhteisöt, jotka tarvitsevat somistussuunnittelua tai visuaalista suunnittelua julkisiin tiloihin tai esim. omiin toimipisteisiinsä.

Piirre Collective on vastaperustettu yritys, ja sillä ei ole vielä varsinaisia kanta-asiakkaita, vaan kaikkien kohderyhmien asiakkaat ovat uusia tai satunnaisasiakkaita, jotka ovat jo aloittaneet yrityksen palvelujen käyttämisen. Kummankin asiakasryhmän hyviä yritykseen kohdistuvia odotuksia tulee todentaa ja vahvistaa kiinnittämällä huomiota asiakassuhteitten hoitoon. Tavoitteena on saada yhä useampi asiakas yrityksen palveluja haluavaksi kanta-asiakkaaksi ja yrityksen suosittelijaksi.

Piirre Collectiven kannattaa panostaa myös luomaan brändistään tunnettua ja haluttua. Tämä voisi tapahtua siirtämällä yrityksen imagossa mainittuja adjektiiveja kuten elämänläheinen, ajanhermoilla toimiva ja leikkisä myös tuotteiden imagoon. Hankkiessaan tuotteita, joiden brändi sopii asiakkaan arvomaailmaan, asiakas kokee saavansa lisäarvoa Piirre Collectiven tarjoaman kuvituksen kautta.

Kohderyhmien asiakkaita kannattaa lähestyä esim. kirjeitse ja tarjoamalla heille esitteillä tietoa Piirre Collectiven mallistoista, niitten käyttökohteista ja muista yrityksen palveluista. Tämän lisäksi heitä muistutetaan Piirre Collectiven kotisivuista, joilla voi lähemmin tutustua yritykseen, mallistoihin ja muuhun toimintaan, sekä jättää yhteydenottopyynnön. Tarvittaessa yritys tarjoaa henkilökohtaista asiakaspalvelua sekä asiakasyritykselle että mahdolliselle loppukäyttäjälle. Asiakaspalvelun tulee olla laadukasta ja asiakkaan tarpeet huomioon ottavaa. Asiakkaita muistutetaan yrityksen blogista, Twitteristä ja Facebookista, joissa yritys on esillä. Kotisivuille voidaan luoda myös tila asiakkaille, joissa he pääsevät kommentoimaan ja esim. kertomaan kokemuksistaan ja mielipiteistään muotoiluun liittyvistä asioista. Näin yritys osallistuttaa ja tutustuttaa asiakkaita myös omaan toimintaansa. Piirre Collective voi pyrkiä tulemaan esille myös alan lehdissä.

Piirre Collective osallistuu tapahtumiin, joissa se voi luoda uusia asiakaskontakteja ja vahvistaa jo olemassa olevia. Myynnin edistämistapahtumia järjestetään, esim. tilaisuuksia, joissa asiakkaat voivat tutustua Piirre Collectiven tuotantoon jossakin kiinteässä tilassa. Houkuttimena tällaisiin tapahtumiin voidaan käyttää esim. arvontaa tai pientä ruokatarjoilua.

Piirre Collective kiinnittää erityistä huomiota myös asiakkaisiin, jotka ovat ostaneet yrityksen tuotteita. Heihin otetaan yhteyttä ja käyttökokemuksia kartoitetaan. Samalla korjataan mahdolliset negatiiviset kokemukset asiakkaan taholta. Jo ostaneen asiakkaan tyytyväisyys yritykseen ja tuotteisiin pyritään varmistamaan. Samalla kehitetään asiakassuhdetta ja tutustutaan lisää asiakkaaseen. Tämä on myös tilaisuus saada aikaiseksi uutta myyntiä kartoittamalla asiakkaan tulevaisuuden suunnittelutarpeita ja tarjoamalla niihin Piirre Collectiven tuotteita. Yritys pyrkii jättämään itsestään positiivisen mielikuvan jatkoyhteyden pitoa ajatellen.

Piirre Collective pitää mielessään asiakaslähtöisen ajattelutavan myös asiakassuhteiden hoidossa. Asiakkaita lähestyttäessä pyritään löytämään tavat, joilla asiakas haluaa itseään lähestyttävän, ja esim. ajankohdat, jolloin asiakkaalla on aikaa yritykselle.

BMC:tä laadittaessa kootaan yhteen Piirre Collectiven arvolupauksen, jakelukanavien ja asiakassuhteiden hoidon vaatimat voimavarat. Tällä hetkellä yrityksellä ei ole kiinteää toimitilaa nimissään, koska suunnittelutyö ei sellaista välttämättä vaadi. Kullakin osuuskunnan

jäsenellä on omat tietokoneet ja ohjelmat, joilla malleja ja kuoseja työstetään. Suunnitteluun ja mallien siirtoon tarvittavat tietokoneet ja ohjelmat voidaan lukea yrityksen fyysisiin resursseihin. Toiminnan jalostuessa saattaa olla aiheellista hankkia Piirrelle oma kiinteä toimipiste, jossa suunnittelijat voivat työskennellä, ja jossa voidaan kohdata asiakkaita sekä muita sidosryhmiä.

Piirre Collectivella on käytössään yhdentoista suunnittelijan tietotaito ja asiantuntemus. Tämä on henkinen resurssi, joka on perustana koko yrityksen toiminnalle, koska juuri suunnittelutyön tulokset tuovat yritykseen tuloja. Tämän lisäksi henkilöstö on kiinnostunut kehittämään yrityksen toimintaa ja sen asiakaspalvelua. Lisäksi Piirre Collectiven voimavaroja ovat suunnittelijoiden tekijänoikeudet kehitettyihin malleihin ja kuoseihin. Tulevaisuudessa yritys pyrkii sisällyttämään myös asiakkaansa resursseihinsa. Tällöin asiakkaiden rooli olisi se voimavara, jonka he antavat palautteen muodossa Piirre Collectiven toiminnan ja tuotteiden kehittämiseksi.

Piirre Collectiven avaintoimintoja kirjattaessa pohditaan kuinka yrityksen tuotteet tehdään, kuinka ne myydään ja miten tuotannon riskit hallitaan. Piirre Collective tarjoaa valmiita kuosimalleja, kuosisuunnittelupalvelua, kuosisuunnitteluun liittyviä projekteja sekä visuaalista ja somistussuunnittelua. Monipuolinen suunnittelupalvelu ja sen toimittaminen asiakkaille ovat Piirre Collectiven avaintoimintoja. Lisäksi avaintoiminnoksi voidaan lukea yrityksen kotisivujen ja muun sähköisen aineiston ylläpito, koska näin pidetään yhteyttä asiakkaisiin ja hankitaan uutta asiakaskuntaa. Verkkosivut ovat avaintoiminto myös myynnin osalta, koska sitä kautta voidaan ostaa Piirre Collectiven tuotteita. Myös henkilökohtaiset yhteydenotot asiakkaisiin tuote-esittelyineen ovat yrityksen toiminnalle oleellisia.

Suunnittelualalla on uhkana vieraiden tahojen suorittama tuotteiden, mallien, kuosien ym., suunnittelutyön tulosten laiton kopiointi. Piirre Collective pyrkii pienentämään tätä tuotannon riskiä pitämällä julkisesti esillä vain osaa malleistaan ja kuoseistaan. Esim. yrityksen verkkosivuilla laajempaan mallistoon tutustumiseen vaaditaan käyttäjätunnus ja salasana. Näin pyritään vähentämään tarkoituksettomia sivustolla käyntejä ja suosimaan varsinaisia yrityksen potentiaalisia asiakkaita. Tämä on yleinen käytäntö alalla. Tulevaisuutta ajatellen yritys pohtii keinoja, joilla kaikkien kuosien julkinen esilläpito voitaisiin kääntää yritykselle riskistä uudeksi mahdollisuudeksi tavoittaa asiakkaita, mutta tämä ajatus on vasta kehitteilyasteella.

Yrityksen kannattaa miettiä yhteistyötä ja kumppanuutta toisen yrityksen kanssa pohjaten sen toimintoihin. Yrityksellä voi olla toiminnan osia, jotka sen täytyy ulkoistaa esim. sen takia, että yrityksestä ei löydy jonkin asian toteuttamisen vaatimaa osaamista tai muita resursseja. Jotkut toiminnan osa-alueet puolestaan kannattaa ulkoistaa sen takia, että muut tekevät asiat hinta-laatu-suhteeltaan paremmin.

Piirre Collective pyrkii tulevaisuudessa löytämään kumppanuuksia helpottaakseen kansainvälistymistään. Ulkomailla toiminut yritys tai yksityinen kumppani antaisi Piirre Collectiveille huomattavasti apua tutustuttamalla sitä muiden kohdemaiden toimintakulttuureihin, asiakaskuntaan, alan yrityksiin ja muihin sidosryhmiin. Piirre Collectiven kannattaa myös miettiä sen toiminnan laajetessa, kannattaako kaikkia toiminnan osa-alueita toteuttaa itse, vai olisiko esim. toiminnan resurssoinnin kannalta parempi ulkoistaa joitakin toimintoja. Esimerkiksi ulkomailla sijaiseviin yrityksiin kohdistettuun viestintään voisi olla syytä hankkia palveluja kielenkääntäjältä, jottei tämä aikaavievä prosessi söisi liikaa Piirre Collectiven voimavaroja.

Nykyisellään Piirre Collective ei ole verkostoitunut yritys, vaan sen omat resurssit ovat riittäviä yrityksen toimintaan nähden. Tällä hetkellä Piirre Collectiven avainkumppanuuksia ovat yrityksen toiminnan alkuvaiheessa avustavat tahot, kuten Savonia-ammattikorkeakoulun Y-polku, Maker's house luovan alan yrityksille sekä joukko yritystä tukevia Savonia-amk:n muotoiluakatemiaa sekä liiketalouden puolen opettajia ja opiskelijoita. Avainkumppaneita ovat myös messujärjestäjät, jotka antavat yritykselle apua esim. käytännön järjestelyissä neuvomalla sen osallistuessa erilaisille alan messuille. Avainkumppani on myös tulostusta tarjoava yritys, joka avustaa Piirre Collectivea eräiden mallien valmistelussa.

Piirre Collectivella on käytössään usean suunnittelijan ammattitaito ja uudistumiskykyisyys. Yritys tarvitsisi kuitenkin myös liiketaloudellista osaamista markkinointi- ja myyntityöhön. Tulevaisuutta ajatellen Piirre Collectiven kannattaa harkita osaamisen hankkimista myös tälle sektorille. Kumppanuus alan ammattilaisen kanssa toisi tehoa yrityksen myyntityöhön ja näin helpottaisi myös muiden toiminnan osa-alueiden toimivuutta tuotteiden paremman menekin kautta. Asiantuntijapalveluja tullaan tarvitsemaan myös esim. yrityksen taloushallintoon. Kumppanuutta voitaisiin harkita myös kiinteiden toimitilojen hankkimisessa. Tilojen vuokraaminen yhdessä esim. toisen yrityksen kanssa toisi molemmille kustannussäästöä.

BMC-mallia Piirre Collectiveille luotaessa otetaan huomioon toiminnan aiheuttamat kustannukset. Kyseessä on suunnittelutyöhön pohjaava yritys, eikä sillä ole esim. yhtä suuria kiinteitä kustannuksia kuin mm. tuotantoyrityksillä. Piirre Collectivella ei tällä hetkellä ole omaa toimitilaa, joten sillä ei ole kiinteistökuluja. Osuuskunnan jäsenet huolehtivat myös itse verkkosivujen suunnittelusta ja ylläpidosta. Kiinteitä kuluja edustavat suunnittelijoille maksettavat palkat. Tulevaisuudessa kuluja aiheuttaa myös yrityksen tarvitsemat asiantuntijapalvelut esim. kirjanpidossa. Mikäli toimintaa laajennetaan esim. lahjatavaroiden valmistukseen, tai jos yritys ryhtyy itse painamaan suunnittelemaansa kuoseja ja malleja lopputuotteisiin, aiheuttavat kuluja tarvittava laitteisto ja raaka-aineet. Tällä hetkellä Piirre Collectiven

kulurakennetta edustavat tulostuspalvelusta maksettavat korvaukset, suunnitteluohjelmistojen ylläpito, tuotteiden markkinointitempaukset sekä kulut messuille osallistumisesta.

Piirre Collectiven toiminnastaan saama tulo on sen suunnittelemistaan malleista ja kuoseista ym. suunnittelutyöstä saamaa tuloa. Käyttöoikeuksien myynti tuo tuloa yritykselle. Tuloja muodostuu myös yrityksille tarjottavasta visuaalisesta suunnittelusta ja somistussuunnittelusta. Piirre Collective on suunnitellut tuotteistaan erilaisia paketteja, joihin sisältyisi myös lisäpalveluja asiakkaan niin halutessa. Lisäpalvelut nostavat peruspaketin hintaa ja tuovat lisätuloa yritykseen. Lisäksi yritykseen tuottoja tuovat erilaisista suunnitteluprojekteista saatavat korvaukset.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytteen tavoitteena oli yhdessä yrityksen kanssa rakentaa Piirre Collectivelle BMC-malli liiketoimintoja havainnollistamaan ja ohjaamaan. Toiminnan pääkohdat koottiin omaksi ryhmäkseen, jonka alla ovat sektorin avaintekijät ja –toiminnot. Mallissa suunniteltiin hieman myös tulevaa toiminnan kehittämistä, mutta pääosiltaan se kuvaa yrityksen nykyistä tilannetta.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa esitettiin yritysten liiketoiminnassaan kohtaamia ongelmia. Toiminnan osa-alueita kuvaava BMC-malli on keino yritykselle hahmottaa esim. sitä toiminnan osa-aluetta, jota ongelmasta selviämiseen tulisi muuttaa tai kehittää. Samalla BMC osoittaa minkälaisia vaikutuksia tämän toiminnan osan muuttaminen aiheuttaa muuhun liiketoimintaan. Tiedostaessaan yleisimmät aloittavaa yritystä kohtaavat ongelmat, yritys voi BMC:n eri vaihtoehtoja rakentamalla suunnitella keinoja mahdollisista vastoinkäymisestä selviämiseen jo ennen kuin ongelmat todentuvat.

Piirre Collectivella on paljon osaamista ja ammattitaitoa suunnittelun alalla. Sen jäsenet ovat yrittäjähenkisiä ja halukkaita kehittämään perustamaansa yritystä. Ongelmana tällä hetkellä on tuotteiden markkinointi- ja myyntityö. BMC:ssa on mietitty näitä osa-alueita, ja täsmennetty keinoja ja kanavia asiakkaiden tavoittamiseen ja tuotteiden markkinointiin. Myös asiakassuhteiden hoito on suunniteltu. Tulevaisuudessa tarvittavien kumppanien joukkoon lisättiin liiketaloudellista osaamista omaava taho. Myös asiantuntijapalveluja suositeltiin käytettävän.

BMC-malli realisoi yrityksen toimintamalleja. Piirre Collectivelle määritettiin asiakassegmentit ja näille annettavat arvolupaukset. Aloittavan yrityksen kannalta on tärkeää, että asiakassegmentit ovat oikein valitut ja sopivan suuruiset, jotta markkinointiponnistukset kohdentuvat oikein. Toimintaa seuraamalla nähdään, pystyykö yritys lisäämään asiakas-kuntaansa valituissa kohderyhmissä. Samoin asiakkaille annettavan arvolupauksen määrittäminen on tärkeää, koska juuri se usein differoi yrityksen tuotteen kilpailijoiden vastaavasta tarjonnasta asiakkaalle luotavan positiivisemmän mielikuvan johdosta. Arvolupaus auttaa vertaamaan tuotteen asiakkaalle tuottamaa lisäarvoa kilpailijoiden tuotteisiin. Kilpailutilanteen muuttuessa Piirre Collective voi miettiä voiko se BMC:n avulla muuttaa tai laajentaa antamaansa arvolupausta.

Piirre Collective miettii jatkuvasti uusia keinoja kilpailijoista positiivisesti erottautumiseen. BMC:ssa mainittiin itse tarjottava tuote ja palvelu sekä asiakkaalle annettu mahdollisuus osallistua tuotteen suunnitteluun. Tämän lisäksi Piirre Collective pyrkii kehittämään tuotteitaan havainoimmalla ympäristöään ja siirtämällä täten saadut ideat suunnitteluunsa. Tällä

hetkellä mietitään, miten havainommalla luodut ideat menestyvistä suunnittelumalleista saadaan markkinoitua asiakasyrityksille, jotka usein ostavat perinteisiä kuosimalleja.

Asiakassuhteiden hoidon täsmentämisellä yritys pystyy kohdentamaan oikeat toimet kullekin asiakassegmentille ja asiakassuhteen vaiheelle ja näin vahvistamaan asiakkuuksia.

BMC:ssa määritettiin kanavat Pirre Collectiven markkinoinnille, tuotteen saatavuudelle ja asiakassuhteiden hoidolle. Kanavat pyrittiin määrittämään sellaisiksi, että ne tavoittavat valitut asiakassegmentit, ovat tarpeeksi näkyviä asiakkaille, tukevat yrityksen muuta toimintalinjaa, ja että niiden avulla saavutetaan tehokkaasti uusia asiakkaita. Myös yrityksen brändin vahvuus määritetään. (Pigneur & Osterwalder 2010, 216 – 223).

Piirre Collectivelle suunniteltiin myös keinoja lähestyä uusia potentiaalisia asiakkaita. Tällä tahdotaan varmistaa, ettei toiminta perustuisi liian suppeaan asiakaskuntaan. Täten yritys ei ole riippuvainen vain muutamasta tärkeästä asiakkaasta, ja sen toiminta on vähemmän suhdanneriippuvaista.

Kustannusrakenteeseen ja ansaintamalliin on kirjattu ylös toiminnasta saatavat tulot osa-alueittain. Siitä näkyvät myös kulut. Näitten osioiden seuraaminen auttaa yritystä pitämään talouden tasapainossa.

Kustannusrakennelosio näyttää Piirre Collectiven kulurakenteen tällä hetkellä ja toiminnan mahdollisesti laajetessa ja kehittyessä. Pigneurin ja Osterwalderin mukaan (2010, 217) kulojen muodostumisen kirjaamisella yritys pystyy seuraamaan, että kulurakenne on etukäteen ennustettavissa. Se voi tarkkailla, ettei jokin osa-alue muodostu kuluiltaan suuremmaksi kuin siitä saatavat tulot. Yritys voi myös miettiä, voidaanko joitakin kuluja madaltaa, ja onko kulurakenne sopusoinnussa muun BMC-mallin kanssa.

Kustannusrakennetta tarkastellessa yritys voi kiinnittää huomiota, ettei toiminta ole liikaa yhden tuotteen varassa. Samalla voidaan miettiä voitaisiinko tulovirtaan saada uusia elementtejä, eli voisiko yritys laajentaa tuotevalikoimaansa, ja olisiko olemassa tuotteita joita asiakkaat voisivat yritykseltä haluta. Voidaan myös pohtia, onko tuotteista ja palveluista saatava hinta sopiva. (Pigneur & Osterwalder 2010, 216 – 223.)

BMC:tä käyttämällä Piirre Collective pystyy tarkastelemaan toimintojen muutosten vaikutusta toisiin osa-alueisiin. Esim. yrityksen avainresurssit ovat tällä hetkellä paljon henkisiä resursseja pohjautuen suunnittelijoiden kykyihin ja tietotaitoon. Mikäli esim. arvolupausta muutettaisiin koskemaan myös valmiiden tuotteiden valmistusta, muuttuvat myös tarvittavat resurssit. Samalla voi löytyä uusia asiakassegmenttejä, ja toiminnolla on vaikutuksia kuluihin ja tulovirtaan. Uusia kumppaneita voidaan tarvita, ja myös avaintoiminnot lisääntyvät.

BMC:n avulla Piirre Collective pystyy hahmottamaan arvolupauksen muuttamisen heijastukset toisiin toiminnan osioihin ja pohtia asiaa kokonaisuutena ottaen huomioon esim. vaaditut resurssit, toimintojen lisääntymisen ja muuttuvat asiakas kohderyhmät.

Pihkala (s.a; Ks. kuvio 1) korostaa liiketoiminnan analysoinnin ja suunnittelun tärkeyttä yrityksen toiminnan kehittyessä. Tietoa yrityksen toiminnasta on kerättävä ja sitä analysoida, jotta löydetäisiin ne osa-alueet, joiden kehittämistä toiminnan jalostaminen vaatii. Tällaisia osa-alueita voivat olla esim. tarvittava teknologia tai osaaminen. BMC-malli antaa yritykselle keinon suunnitella toimintaa myös tulevaisuutta silmällä pitäen.

Finnveran (2013) laatimassa kyselyssä (ks. kuvio 2) yritykset listasivat suurimpia esteitä toimintansa kehittämiseksi. Haittoina pidettiin yleistä suhdanne- ja taloustilannetta, kohonnutta kustannustasoa, puutteellisia resursseja, rahoituksen saamisen hankaluutta sekä yhteiskunnan harjoittamaa säätelystä. Yksittäinen yritys ei juuri voi vaikuttaa yleiseen huonoon taloustilanteeseen ja kustannustasoon, mutta BMC-malli auttaa sitä sopeutumaan tilanteeseen auttamalla yritystä hahmottamaan tilannetta ja esim. suunnittelemaan uusia mahdollisuuksia lisätä myyntiä. Myös resurssitarve on BMC:n avulla helpompi ennakoita ja suunnitella rahoitusta.

Yritys voi käyttää BMC-mallia toimintansa kehittämiseen. Tällöin esim. hankkeista aiheutuvat kulut eivät tule yllätyksenä, koska BMC näyttää etukäteen hankkeiden vaikutuksen myös yrityksen kulurakenteeseen. Samalla tavoin voidaan tarkastella minkä tahansa BMC:n osa-alueen muuttumisen vaikutuksia muihin osioihin. Se myös osoittaa, jos jokin toiminnan osa on kannattamaton yritykselle.

BMC näyttää yrityksen liiketoiminnan kokonaisuuden osa-alueittain. Se auttaa yritystä löytämään toiminnan ongelmakohtia ja korjaamaan niitä. Samoin sitä voidaan käyttää yrityksen toiminnan kehittämisessä ja tulevaisuuden suunnittelussa. Voidaan mm. pohtia, onko esim. yrityksen toimintaympäristön, kuten asiakaskunnan, sidosryhmien tai kilpailijoiden, taholta kohdistumassa uhkia joitakin toiminnan osa-alueita kohtaan. Uhkien tiedostaminen auttaa niihin varautumisessa. BMC on toimiva keino suunnitella toimintojen sopeuttamista haasteiden vaatimuksiin.

6 POHDINTA

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää yhteistyössä yrityksen kanssa Piirre Collectivelle BMC sen toimintoja havainnollistamaan ja ohjaamaan. Työn tuloksena Piirre Collectivelle suunniteltiin BMC ja osoitettiin, kuinka sen käyttö hyödyntää yritystä ja auttaa sitä kehittämään toimintojaan, varautumaan riskeihin sekä selviämään mahdollisista ongelmista.

Työn tavoite saavutettiin ja Piirre Collectivelle luotiin sen toimintoihin pohjautuva BMC-malli. Malli on arvokas yritykselle itselleen nykyisellään, ja koska se luotiin yhteistyössä yrityksen edustajan kanssa, on yrityksellä hyvät mahdollisuudet myös itsenäisesti käyttää BMC:tä toimintansa suunnittelussa. Mallilla voi olla arvoa myös muille vastaavia tuotteita tarjoaville yrityksille. Tällöin BMC-mallin arvo perustuu sen olemiseen yhtenä esimerkkinä siitä, kuinka BMC alalla rakennetaan ja perustellaan.

BMC:n avulla liiketoimintaa voidaan suunnitella luovasti ja ideoiden. Käytössä oleva kanvaasi mahdollistaa tarvittaessa suuremman joukon osallistumisen mallin suunnitteluun kuin perinteinen asioiden ylöskirjaaminen. Toiminnan osa-alueiden hahmottaminen ja suunnittelu irrotettavien tarralappujen avulla mahdollistaa ideoiden nostamisen esille keskusteluun ilman lopullista päätöstä.

BMC:ssä määritetään yrityksen nykyinen tilanne osa-alueittain. Tulevaisuuden suunnittelussa sen voisi sanoa olevan eräänlainen mitä – jos – analyysi, jossa määritetään liiketoiminnan osien mahdollisten muutosten vaikutusta toisiin osioihin.

Tässä opinnäytteessä rakennettiin BMC kuosisuunnittelupalveluja tarjoavalla Piirre Collectivelle. Kaikki yrityksen jäsenet saavat tutustua valmiiseen malliin. Monissa yrityksissä liiketoimintamallit jäävät vain yrityksen johdon käyttöön. Yrityksen BMC-malli olisi kuitenkin hyvä keino havainnollistaa yrityksen toiminnan osa-alueita myös muulle henkilöstölle. Varsinkin isommissa yrityksissä, joissa toiminnan osia saatetaan toteuttaa eri osastoilla tai paikakunnilla saattaa yrityksen liiketoimintamallin todentuminen henkilökunnalle jäädä vaillinaiseksi. Yrityksen BMC:n välittäminen henkilökunnalle voisi olla keino selventää toimintamalleja, niiden tarkoitusta ja osa-alueiden yhteistoiminnan tärkeyttä.

6.1 Kehittämisehdotukset

Piirre Collective tarjoaa asiakkailleen kuosimalleja, kuosisuunnittelua, aihepiiriin liittyvien projektien toteutusta sekä visuaalista ja somistussuunnittelua. Sen tarjoama kuvitus tuotteille on yksilöllistä ja massatuotteista erottuvaa. Tämä on etu yritykselle, koska nousevana trendinä nykymaailmassa on panostaminen visuaalisuuteen ja omaperäisyyteen. Piirre Collectiven uutuuksia esittelevillä kuosimallistoilla on hyvät mahdollisuudet menestyä, koska sen tarjoama asiakkaan tuotteen kuvitus on tälle keino erilaistaa omaa tuotettaan kilpailijoista positiivisesti erottuvaksi. Piirre Collectiven asiakkaalleen tarjoama mahdollisuus osallistua tuotteen suunnitteluun on etu sekä Piirre Collectivelle että asiakasyritykselle.

Piirre Collectiven toiminnan kehittämisehdotuksia koottiin jo BMC-malliin. Yrityksen toiminta on alkuvaiheessaan ja perustuu paljon juuri osuuskunnan jäsenten ammattitaitoon ja innokkuuteen. Voisi olla hyvä, jos yrityksessä voitaisiin täsmentää käytännön yritystoiminnan vastuualueita, eli nimettäisiin henkilöt vastaamaan esim. yhteydenpidosta sidosryhmiin, tiedottamiseen, myynninedistämiseen jne. Tällöin perehtyneisyys osa-alueisiin olisi parempaa ja toiminta tuloksellisempaa.

Piirre Collectiven harjoittama suunnittelupalvelu on suhteellisen harvinainen palvelumuoto Suomessa. Vastaavaa palvelua tarjoavia tahoja on Suomessa vain muutamia. Olisi eduksi, jos Piirre Collective pystyisi profiloimaan tuotettaan kilpailijoista positiivisesti erottuvaksi ja näin asiakkaita houkuttelevaksi. Eräs keino tähän voisi olla jo BMC:ssa mainittu palvelumuoto, jossa Piirre Collective henkilökohtaisesti tuotteitaan markkinoidessaan vierailisi yritysasiakkaan lisäksi myös loppukäyttäjän luona kartoittamassa hänen toiveitaan tuotteesta. Tämä tekisi Piirre Collectiven suunnittelupalvelujen hankkimisen yrittäjäasiakkaille helpoksi, koska loppuasiakkaiden toiveet tulisivat jo suunnitteluyrityksen kautta varmistetuiksi.

BMC:tä laadittaessa tuli esille mahdollinen valmiin lahjatavaramalliston luominen. Tätä toimintamallia voitaisiin kokeilla ottamalla kohderyhmäksi Piirre Collectiven suunnittelupalveluja ostaneet yritykset ja testaamalla tuotteiden menekkiä heidän kauttaan. Toisaalta yritys pystyy hankkimaan asiakkaita nykyisillä toimintamalleilla, ja valmiiden tuotteiden valmistus saattaisi olla kokonaistoiminnan kannalta liiaksi resursseja sitovaa. Tulevaisuuden visiona voisi myös olla asiakaskunnan laajentaminen somistussuunnittelun suhteen myös yksityisiin asiakkaisiin. Tällä hetkellä kohderyhmänä ovat yritykset. Tämä on järkevää toiminnan alkuvaiheessa, jottei voimavaroja suunnattaisi liian laajalle sektorille.

BMC:ssa nostettiin esiin myös Piirre Collectiven suuntautuminen yhä enemmän ulkomaille. Suomessa markkinat ovat suhteellisen pienet, ja asiakkaiden hankinta kansainvälistymisen kautta on kannattavaa. Piirre Collective onkin jo luonut suhteita ulkomaille osallistumalla

alan kansainvälisille messuille, ja sillä on ulkomaisia asiakkaita. Yrityksen kannalta olisi edullista löytää kansainvälinen kumppani, joka auttaisi Piirre Collectivea markkinoimaan tuotteitaan ja palvelujaan Suomen rajojen ulkopuolelta valittuihin kohdemaihin.

Piirre Collectivella on vankkaa ammattitaitoa suunnittelussa. Sillä on hyviä tuotteita markkinoille tarjottaviksi. Yritykseltä puuttuu kuitenkin osaamista markkinoinnin ja myynnin taholta. Piirre Collective on hankkinut tälle osa-alueelle apua Y-polusta ja Maker`s Housesta. Jatkossa kannattaa miettiä, voidaanko yritykseen ottaa liiketaloudellista osaamista hallitseva kumppani. BMC:ssa huomattiin yrityksen kaipaavan tulevaisuudessa myös asiantuntijapalveluja mm. taloushallinnossa. Apua voitaisiin näin toiminnan alussa hakea myös esim. mainostoimistosta, joka voisi auttaa asiakaskunnan kartoittamisessa ja markkinoinnin suunnittelussa. Markkinoinnin tarkempi suunnittelu Piirre Collectivelle voisi myös olla ehdotuksena jatkokehityskohteeksi.

6.2 Opinnäyteprosessin ja oman oppimisen arviointi

Olen aikuisopiskelija ja kirjoitin opinnäytetyön oman toimeni ohessa. Tämä aiheutti haasteita ajankäytölle, ja ennen kaikkea ajan löytymiselle kirjoitustyötä varten. Opinnäytteen aiheena oleva BMC ja sen laatiminen uudelle yritykselle on ollut vaativa prosessi. BMC:ssä käydään läpi yrityksen liiketoiminta osa-alueittain ja kaikilta näistä osista on omattava tietoa ja kohdennettava sitä kohdeyritykseen. Vaikeutena oli myös vähäinen luotettava suomenkielinen lähdeaineisto BMC:tä. Kuitenkin opinnäytteen tekeminen on ollut antoisaa. Liiketalouden opit ovat kertautuneet, ja liiketoimintamallin luominen oikealle yritykselle on ollut sopivan haastavaa.

Opinnäytetyöt liittyvät usein opiskelijan suorittamaan työharjoittelu paikkaan. Tässä työssä niin ei ollut, vaan case-yritys löytyi muilta tahoilta. Kuitenkin sain työharjoittelussani tutustua opinnäytteen aiheena olleeseen BMC-malliin omassa harjoittelupaikassani, jossa niitä luotiin palvelujen myynnin osana. Tästä oli hyötyä luodessani BMC:tä Piirre Collectivelle

Olen saanut opinnäyteprosessin myötä paljon lisätietoa liiketalouden alasta kokonaisuutena ja BMC:tä sen osa-alueena. Työtä kirjoittaessani ja koko liiketalouden opintojen aikana olen myös saanut paljon kontakteja alan ihmisiin ja yrityksiin. Perehtyminen uuden yrityksen toimintaan on myös laajentanut näkemystäni yritystoiminnan aloittamisesta Suomessa, esiintulevista ongelmista ja keinoista näistä selviytymiseen BMC-mallin suunnittelun avulla.

LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT

Anderson, J C., Narus J A., van Rossum, W. 2006. Customer Value Propositions in Business Markets. *Harward Business Review*. [verkkoartikkeli] [viitattu 19.3.2014]. Saatavissa: <http://hbr.org/2006/03/customer-value-propositions-in-business-markets/ar/1>

Bergström, S. & Leppänen, A. 2009. *Yrityksen asiakasmarkkinointi*. Helsinki: Edita.

Finnvera, 2013. Pauli Heikkilä. *Pk-yritysbarometri syksy 2013*. [verkkodokumentti] [viitattu 25.12.2013]. Saatavissa: http://www.yrittajat.fi/File/527d8f0c-94fe-4c1a-a5e3-4846a7a4c4a3/Pk_baro_syksy2013_Finnvera_PH.pdf

Entrepreneurs: is there a way to "safely" cross the valley of death? *Science & Innovation Insiders*. [verkkoartikkeli] [viitattu 20.11.2013]. Saatavissa: <http://boston.france-science.org/2012/03/12/entrepreneurs-is-there-a-way-to-safely-the-valley-of-death/>

Holopainen, T. & Levonen, A-L. 2006. *Yrityksen perustajan opas – silta yrittäjyyteen*. Helsinki: Edita.

Laukkanen, M., Koskinen, A. & Vanhala, S. 2002. *Liiketoiminta ja johtaminen*. Otava: Keuruu.

Lehtinen, O. 2012. *Vargon ja Luchin palvelulähtöinen ajattelu*. Pro gradu. Lapin Yliopisto. [verkkodokumentti] [viitattu 19.3.2014]. Saatavissa: <http://www.doria.fi/handle/10024/76657>

Magretta, J. 2002. Why Business Models matter. *Harward Business Review*. [verkkoartikkeli] [viitattu 20.4.2014]. Saatavissa: <http://hbr.org/2002/05/why-business-models-matter>

Mähönen, Mirva. Muotoilun opiskelija. Piirre Collectiven perustajajäsen. Kuopio. 17.12.2013 ja 3.4.2014. Haastattelut Piirre Collectiven edustajana. Sähköpostit ajalla 15.12.2013 – 11.4.2014.

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. 2010. *Business Model Generation*. New Jersey: John Wiley & Sons.

Pihkala, T. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. *PK-yritysten liiketoiminnan ongelmat*. [verkkodokumentti] [viitattu 4.12.2013]. Saatavissa: <http://www.google.fi/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=9&ved=0CGAQFjAI&url=http%3A%2F%2Fwww.menestys.kyamk.fi%2Fpk-yritystenliiketoiminnanongelmat.ppt&ei=ohifUu-yMImXyQPu3oCwDw>

Rope, Timo. 2002. *Yrittäjän markkinointikirja*. Hämeenlinna: Tietosykli Oy.

Ruuska, M., Karjalainen, L. & Johnson, R. 2001. *Miten laaditaan hyvä liiketoimintasuunnitelma. Business Plan*. Kuopio: Finnvera Oyj.

Skok, David. *For Entrepreneurs*. Why Startups Fail. [verkkoartikkeli] [viitattu 20.11.2013]. Saatavissa: <http://www.forentrepreneurs.com/business-models/why-startups-fail/>

Vargo, S.L & Lusch, R.F. (2008b). From goods to service(s): Divergences and convergences of logics. *Industrial Marketing Journal* 62: 1-6.

Verper, K.H. 1980. *New Venture Strategies. Revised edition*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N. J.

Y Combinator. *The 18 Mistakes That Kill Startups*. [verkkoartikkeli] [viitattu 20.11.2013]. Saatavissa: <http://www.paulgraham.com/startupmistakes.html>

